

658.314  
80E  
h e

# **HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEMAMPUAN DENGAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**

**PROPOSAL  
Untuk Seminar Proposal  
dalam Penulisan Tesis**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan Oleh :**

**SOEHARTO  
NIM : D4E.000066**

**Kepada**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
2002**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjaan disuatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 2 April 2002

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Soeharto', with a horizontal line extending to the left.

SOEHARTO

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI  
DAN KEMAMPUAN DENGAN KINERJA PEGAWAI  
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh

**SOEHARTO**  
**NIM: DE.000066**

**Telah dipertahankan didepan Tim Penguji  
Pada tanggal 2 April 2002**

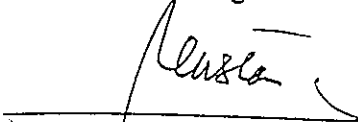
Pembimbing I

  
**Dra. TRI KADARWATI, SU**

Penguji I

  
**Drs. H. YUSMILARSO, MA**

Pembimbing II

  
**Drs. H.M. MUSTAM, MS**

Penguji II

  
**Dra. SRI SUWITRI, M.Si**

**Tesis telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister  
Tanggal : 2 April 2002**



**Ketua Program Pascasarjana  
Magister Administrasi Publik  
Universitas Diponegoro Semarang**

  
**Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD**

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan Kehadirat *DZAD ILLAHI ROBBY* yang telah melimpahkan Nikmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas penyusunan tesis sebagai salah satu syarat akhir Pendidikan Pascasarjana Universitas Diponegoro, Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik. Judul tesis HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEMAMPUAN DENGAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis maksimal dengan segala kemampuan, walaupun demikian penulis menyadari masih banyak kelemahan, oleh karena guna kesempurnaan, penulis mengharap kritik yang bersifat membangun dari pembaca.

Penulisan tesis ini dapat selesai, tidak lepas dari dorongan, bimbingan Ibu Dra. TRI KADARWATI, SU dan Bapak Drs. HM. MUSTAM, MS sebagai Dosen Pembimbing, dengan penuh kesabaran menuntun penulis dari awal penulisan sampai akhir. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih.

Sebagai rasa hormat, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. H. YUSMILARSO, MA selaku penguji pertama yang telah banyak memberikan saran, kritik guna kesempurnaan tesis ini.
2. Dra. SRI SUWITRI, M.Si sebagai penguji kedua yang telah banyak memberikan bimbingan, saran dan kritik yang bermanfaat untuk kesempurnaan penulisan tesis ini.

3. Para Dosen Program Magister Administrasi Publik dan Staf Sekretariat Program Magister Administrasi Publik yang telah banyak berbuat membantu kelancaran penyusunan.
4. Semua pihak yang membantu dalam penulisan tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata penulis berharap, tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca maupun yang berkepentingan.

Semarang, 2 April 2002

Penulis



SOEHARTO

## RINGKASAN

Menyikapi paradigma Otonomi Daerah, Pemerintah Propinsi Jawa Tengah telah mengambil langkah Pengembangan Organisasi (*Organization Developmen*), sebagai upaya penyesuaian dengan dinamika kehidupan masyarakat yang kompleks khususnya kebutuhan jasa pelayanan organisasi publik. Oleh karena organisasi publik harus berani meninggalkan pola-pola lama (*status quo*) yang menjadi penghambat terwujudnya kualitas pelayanan publik. Organisasi publik dalam otonomi daerah dihadapkan kompetitif dengan sektor swasta maupun daerah lain, sehingga penyesuaian dengan lingkungan merupakan suatu keharusan yang tidak dapat ditawar lagi. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh tingkat efektivitas kerja pegawai. Meskipun upaya telah dilakukan ternyata efektivitas kerja pegawai belum dapat dicapai secara optimal, dikarenakan banyak faktor di antaranya faktor Gaya kepemimpinan yang masih cenderung sentralistik, Motivasi kerja pegawai yang rendah, dan rendahnya tingkat kemampuan pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dari 850 pegawai, dengan sampel 85, terbukti hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,440 dengan tingkat signifikansi 0,000, selanjutnya hubungan antara variabel kemampuan dengan kinerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,441 dengan tingkat signifikansi 0,000, sedangkan hubungan antara Motivasi kerja pegawai dengan kinerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,442 dengan tingkat signifikansi 0,022, Determinasi ketiga variable sebesar 65% sedangkan kisaran 35% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model.

Gaya kepemimpinan yang selama ini diimplementasikan cenderung otoriter dan sentralistik yang terjadi pada setiap unit kerja/bagian, hal ini berdampak terhadap orientasi kerja pegawai yang cenderung lebih mengutamakan pelayanan pada penguasa, dalam paradigma kebijakan publik mengutamakan keterlibatan bawahan baik dalam perumusan kebijakan maupun penyelesaian masalah. Oleh karena untuk dapat dicapai suatu efektivitas kerja pegawai perlu dilakukan perubahan gaya kepemimpinan yang partisipatif. Faktor kemampuan juga sangat menentukan, dari jumlah pegawai yang tersedia 50 % lebih masih didominasi berpendidikan Sekolah lanjutan Atas dan Sekolah Lanjutan Pertama, rendahnya kemampuan pegawai ini terasa sulit untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang semakin cepat dan kompleks. Karena kemampuan pegawai tidak mempunyai standar pendidikan yang baku baik secara administratif, konsepsional, maupun teknis. Sedangkan faktor motivasi kerja pegawai cenderung menurun karena tidak adanya kompetisi dalam jabatan, penghasilan yang kurang memadai. Ketiga faktor tersebut nampaknya tidak dapat diabaikan oleh para pimpinan, mustahil akan tercapai efektivitas organisasi tanpa efektivitas kerja pegawai secara individual.

## ABSTRAC

The decision of the government of No 22/1999 concern regional government that's called regional autonomy, arrise complicated implication on the progress of regional government. The problems showed in regent/municiple is that they have to achieve increasing capability of staff in order getting efectiveness dan efficiency of organization work.

As a public institution, the Central Java Provicial Government has made lots of preparations, there are : to spread organization/rearrange the organization structure, send more personal to take part in technical, functional and professional training in order to realize work efectivity of staff and also organization to fix with requirement of quantity and quality. Nevertheless the fact shows that the efectivity work of staff in SETDA of Central Provincial Government likely not yet optimal. Its caused that the "Central Leadership" is not yet moved to "Participate Leadership", the motivation of work is still low, and others factors, one of them is the human resource of personal.

Here, the writer use qualitative and quantitative methode to gether the data by taking random sampling purposive. The total population are 850 persons/staffs with analysis into quantitative observation. The observation hypothesis's by Kendall's Tau and Konkordancy Kendall's statistical coefficient correlation.

The result shows that there ai any significant connection between leadership style and personal performance. Coefficient correlation is 0,440 with 0,000 of significant level. While the coefficient correlation between variable of capability connected with personal performance is 0,441 with 0,000 of level significant. And the coefficient correlation between work motivation of staff and personal performance is 0,422 with 0,002 of level significant. Then, the influence of the three independent variables with variable personal performance is known through coefficient determination is 60,45 %. While the average is 39,55 influenced by others factors outside the model. According the result of the observation above the writer recommends :

### a. Personal Performance

To increase cooperation dan coordination in finishing task in unit or part of unit connected.  
To finish task quicker need be made a work standard for staff, in order to avoid confusing working and will easier to avaluate.  
It needs job discription for every staff that clear how far the level or authority and responsibility of staff.

### b. The style of leadership

Improving the service quality rarely need a leader who inovative, creative and participative. In order getting the fix leadership, it need competitive recruitment through fit and proper test.  
In management public service need the consideration through participativeness approaches of leadership style.  
It is necessary improve the participation of staffs in decission making and also problem solving in organization.

### c. Personal Caapability

The capability and the creativity of the staff could be increased with sending them to any training or study that concern with their duty through scholarship.

**d. Work motivation of staff**

It's necessary to arrange work standar that can be operate in order to make esier to evaluate staff performance.

It's necessary to improve the staff how importance for them giving prime services to public.

It's necessary has time schedule to finish a job.

Rolling staff annually is necessary in order to refreshing.

In order to get optimal target of work it's necessary to put the right staff on the righth place according the field of their certificate of qualification of their studies.

Promotion system are based on achievement consideration.



## ABSTRAKSI

Kebijakan Pemerintah Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang lazim disebut Otonomi Daerah, ternyata mempunyai implikasi terhadap kehidupan pemerintahan di daerah yang kompleks, permasalahan yang timbul di daerah Kabupaten atau Kota di antaranya keharusan daerah untuk segera melakukan upaya meningkatkan kemampuan pegawai dalam rangka tercapainya efektivitas dan efisiensi kerja organisasi.

Kesiapan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah sebagai lembaga publik telah banyak diperbuat di antaranya melakukan langkah Pengembangan Organisasi, meningkatkan kuantitas pegawai untuk mengikuti Pendidikan Teknis, Fungsional, dan Penjenjangan dengan maksud untuk mewujudkan efektivitas kerja pegawai maupun organisasi sesuai syarat kuantitas maupun kualitas.

Meskipun demikian kenyataan di lapangan menunjukkan efektivitas kerja pegawai Setda Propinsi Jawa Tengah nampaknya belum dapat dicapai secara optimal, belum optimalnya efektivitas kerja pegawai tersebut dikarenakan belum bergesernya kepemimpinan sentralistik ke arah partisipatif, rendahnya motivasi kerja pegawai, dan faktor lain adalah rendahnya tingkat kemampuan sumberdaya manusia dalam hal ini pegawai.

Tipe penelitian yang penulis gunakan adalah kuantitatif dan kualitatif. Adapun teknik pengambilan sampel adalah purposive random sampling, dengan jumlah populasi sebesar 850 pegawai. Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan analisis kuantitatif. Uji hipotesis menggunakan uji statistik koefisien korelasi Kendall, s Tau dan Konkordansi Kendall, s.

Berdasarkan hasil penelitian, terbukti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Gaya kepemimpinan dengan Kinerja pegawai, koefisien korelasi sebesar 0,440 dengan tingkat signifikansi 0,000. Sedangkan hubungan antara variabel Kemampuan dengan Kinerja pegawai koefisien korelasi sebesar 0,441 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dan hubungan antara Motivasi kerja pegawai dengan Kinerja pegawai, koefisien korelasi sebesar 0,442 dengan tingkat signifikansi 0,022. Selanjutnya besarnya pengaruh ketiga variabel independent terhadap variabel Kinerja pegawai diketahui melalui koefisien determinasi sebesar 60,45% sedangkan kisaran 39,55 dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model. Berdasarkan hasil penelitian di atas, penulis memberikan rekomendasi :

### a. Kinerja Pegawai

1. Meningkatkan kerjasama dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas antara unit atau bagian yang terkait.
2. Untuk mempercepat kelancaran tugas perlu dibuatkan standar kerja pegawai, agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan serta mudah melakukan evaluasi.
3. Perlu dibuatkan uraian tugas masing-masing pegawai yang memperjelas seberapa tingkat wewenang, tanggung jawab pegawai.

### b. Gaya Kepemimpinan.

- a. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan sekiranya diperlukan seorang pimpinan yang inovatif, kreatif dan partisipatif. Agar diperoleh kepemimpinan yang tepat di dalam rekrutmen dilakukan secara kompetitif melalui *fit & proper test*
- b. Dalam manajemen pelayanan publik perlu dipertimbangkan dengan pendekatan gaya kepemimpinan partisipatif.
- c. Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan maupun pemecahan masalah organisasi masih perlu ditingkatkan.

**c. Kemampuan Pegawai**

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, serta daya kreatifitas para pegawai, dapat dilakukan dengan memberikan berbagai macam Diklat yang fokusnya lebih dititik beratkan hal-hal yang bersifat teknis dan tugas belajar.

**d. Motivasi Kerja Pegawai**

- a. Untuk mempermudah evaluasi kinerja pegawai perlu disusun standar kerja yang mudah dioperasionalkan.
- b. Penigkatan kesadaran pegawai akan pentingnya pelayanan prima
- c. Disusun jadwal penyelesaian tugas
- d. Perlu adanya kejelasan peran yang menyangkut wewenang dan tanggung jawab.
- e. Untuk menambah pengetahuan serta menghindari kejenuhan perlu dilakukan rolling pegawai secara berkala.
- f. Diberikan insentif yang besarnya di tentukan berdasarkan kinerja pegawai
- g. Agar dapat lebih efektif dalam pencapaian tujuan organisasi, beban tugas dan penempatan pegawai di sesuaikan latar belakang pendidikan/pengetahuan.
- h. Dalam promosi jabatan perlu dipertimbangkan aspek prestasi kerja

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
RINGKASAN.....	vi
ABSTRAC .....	vii
ABSTRAKSI .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xv

## BAB. I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	1
B.1. Identifikasi Masalah .....	7
B.2. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kegunaan Penelitian .....	9
	9

## BAB. II TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI .....	
A.1. Kinerja Pegawai .....	10
A.2. Gaya Kepemimpinan .....	10
	19

A.3 Motivasi Kerja .....	26
A.4 Kemampuan pegawai .....	34
B. HIPOTESIS .....	37
 <b>BAB. III METODE PENELITIAN</b>	
A. RANCANGAN PENELITIAN .....	38
B. RUANG LINGKUP PENELITIAN .....	38
C. LOKASI PENELITIAN .....	40
D. VARIABEL PENELITIAN .....	41
D. 1 Definisi konseptual .....	41
D. 2. Definisi Opreasional .....	42
E. JENIS DAN SUMBER DATA .....	46
F. INSTRUMEN PENELITIAN .....	47
G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL .....	49
G. 1 Populasi Penelitian .....	49
G. 2 Sampel Penelitian .....	50
H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA .....	51
I. TEKNIK ANALISA DATA .....	52
 <b>BAB. IV. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN</b>	
GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....	58
ANALISIS KELEMBAGAAN SETDA PROPINSI JAWA TENGAH.....	60

## KEMAMPUAN PEGAWAI SETDA PROPINSI

JAWA TENGAH .....	62
A. HASIL PENELITIAN .....	66
A.1 Variabel Kinerja Pegawai .....	66
A.2 Variabel Gaya Kepemimpinan .....	82
A.2. Variabel Motivasi Kinerja Pegawai.....	97
A.4 Variabel Kemampuan Pegawai .....	107
B. ANALISIS HASIL PENELITIAN .....	115
B.1 Uji Normalitas Data.....	115
B.2 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	115
B.3 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja.	117
B.4 Hubungan Variabel Kemampuan dengan Kinerja .....	118
B.5 Hubungan Variabel Motivasi dengan Kinerja .....	120
B.6 Uji Hipotesis .....	121
B.6.1 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja.....	121
B.6.2 Hubungan Variabel Kemampuan dengan Kinerja. ....	123
B.6.3 Hubungan Variabel Motivasi dengan Kinerja.....	124

B.6.4 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan, Kemampuan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai .....	126
B.6.5 Determinasi Variabel Penelitian.....	127
C. DISKUSI .....	128
BAB. IV PENUTUP	
A. KESIMPULAN .....	129
B. REKOMENDASI .....	129
DAFTAR PUSTAKA .....	134
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	136

## DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Populasi Penelitian .....	49
Tabel III.2	Sampling Fraction .....	51
Tabel IV.1	Data Pegawai Negeri Sipil Setda Propinsi Jawa Tengah berdasarkan tingkat pendidikan .....	63
Tabel IV.2	Data Pegawai Negeri Sipil Setda Propinsi Jawa Tengah Menurut Golongan Kepangkatan .....	64
Tabel IV.3	Data Pegawai Negeri Sipil Sekkretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah menurut Eselonering .....	65
Tabel IV.4	Distribusi frekuensi Kesesuaian Pekerjaan dengan Perintah .....	66
Tabel IV.5	Distribusi frekuensi Kepuasan Pimpinan terhadap pekerjaan .....	67
Tabel IV.6	Distribusi frekuensi Kesesuaian Pelaksanaan Tugas .....	68
Tabel IV.7	Distribusi frekuensi Tingkat Keseringan Pemberian Tugas Pribadi .....	69
Tabel IV.8	Distribusi frekuensi Tingkat Ketepatan Waktu penyelesaian Pekerjaan .....	70
Tabel IV.9	Distribusi frekuensi Tingkat Kemampuan Penyelesaian Pekerjaan .....	71
Tabel IV.10	Distribusi frekuensi Tingkat Efisiensi Pelaksanaan Pekerjaan .....	72
Tabel IV.11	Distribusi frekuensi Tingkat Efektivitas Pencapaian Kerja .....	73

Tabel.IV.12	Distribusi frekuensi Kompleksitas Pekerjaan.....	74
Tabel.IV.13	Distribusi frekuensi Tingkat Pendidikan Pegawai .....	75
Tabel.IV.14	Distribusi frekuensi Aspek Pengalaman Pegawai .....	75
Tabel.IV.15	Distribusi frekuensi Kesempatan Mengeluarkan Pendapat .....	76
Tabel.IV.16	Distribusi frekuensi Tingkat kewenangan penyelesaian tugas.....	77
Tabel.IV.17	Distribusi frekuensi Tingkat Kecepatan pemberian arahan.....	78
Tabel.IV.18	Distribusi frekuensi Tingkat Kerjasama Individu .....	79
Tabel.IV.19	Distribusi frekuensi Tingkat Kerjasama diantara Unit Kerja .....	80
Tabel.IV.20	Distribusi frekuensi Tingkat Kecenderungan Ego Sektoral.....	81
Tabel.IV.21	Distribusi frekuensi Hubungan Pimpinan dengan bawahan .....	82
Tabel.IV.22	Distribusi frekuensi Tingkat Komunikasi pimpinan .....	83
Tabel.IV.23	Distribusi frekuensi Tingkat Kepatuhan bawahan .....	83
Tabel.IV.24	Distribusi frekuensi Sikap bawahan terhadap Perintah Atasan...	84
Tabel.IV.25	Distribusi frekuensi Tingkat Kesesuaian arahan pimpinan .....	85
Tabel.IV.26	Distribusi frekuensi Tingkat frekuensi pemberian arahan.....	86
Tabel.IV.27	Distribusi frekuensi Frekuensi Pertemuan .....	87
Tabel.IV.28	Distribusi frekuensi Tingkat Kebebasan bawahan melakukan Konsultasi .....	88
Tabel.IV.29	Distribusi frekuensi Tingkat Kejelasan Hirarki Pimpinan .....	89
Tabel.IV.30	Distribusi frekuensi Tingkat Keseringan Pimpinan mencampur adukkan tugas .....	90



Tabel IV.31	Distribusi frekuensi Tingkat Kejelasan Wewenang Pegawai .....	91
Tabel IV.32	Distribusi frekuensi Tingkat Kejelasan Pekerjaan .....	92
Tabel IV.33	Distribusi frekuensi Tingkat Kesesuaian Pemberian Pekerjaan..	93
Tabel IV.34	Distribusi frekuensi Tingkat Kejelasan Tanggung Jawab .....	94
Tabel IV.35	Distribusi frekuensi Tingkat Kewibawaan Pimpinan .....	95
Tabel IV.36	Distribusi frekuensi Tingkat Kenyamanan dalam tugas .....	96
Tabel IV.37	Distribusi frekuensi Tingkat Kesesuaian Penyelesaian Pekerjaan Dengan Target.....	97
Tabel IV.38	Distribusi frekuensi Peningkatan Kinerja Pegawai.....	98
Tabel IV.39	Distribusi frekuensi Tingkat Kepuasan Pimpinan Terhadap Hasil Kerja.....	99
Tabel IV.40	Distribusi frekuensi Tingkat Kesesuaian Pengalaman Pegawai Dengan pekerjaan.....	100
Tabel IV.41	Distribusi frekuensi pengalaman bermanfaat terhadap kelancaran pekerjaan.....	101
Tabel IV.42	Distribusi frekuensi penghargaan pimpinan terhadap prestasi kerja pegawai.....	102
Tabel IV.43	Distribusi frekuensi tingkat kesesuaian pengangkatan dalam jabatan dengan prestasi kerja.....	103
Tabel IV.44	Distribusi frekuensi pengangkatan dalam jabatan dengan asas rasionalitas .....	104

Tabel IV.45	Distribusi frekuensi Tingkat kecenderungan Pengangkatan dalam jabatan dengan system kedekatan .....	105
Tabel IV.46	Distribusi frekuensi Tingkat Kejelasan Pola Kerier Pegawai .....	
Tabel IV.47	Distribusi frekuensi Tingkat kesesuaian pendidikan formal pegawai .....	106 107
Tabel IV.48	Distribusi frekuensi Tingkat Keterbukaan mengikuti Diklat Teknis atau Penjenjangan .....	108
Tabel IV.49	Distribusi frekuensi Tingkat Manfaat Diklat terhadap pekerjaan .	109
Tabel IV.50	Distribusi frekuensi Tingkat Kesesuaian Pekerjaan dengan Pendidikan.....	110
Tabel IV.51	Distribusi frekuensi Kesempatan untuk mengikuti Pendidikan tugas Belajar .....	111
Tabel IV.52	Distribusi frekuensi Tingkat Pengetahuan Pegawai terhadap Prosedur Kerja .....	112
Tabel IV.53	Distribusi frekuensi Tingkat Pemahaman Tanggung Jawab .....	113
Tabel IV.54	Distribusi frekuensi Tugas yang bersifat Insidentil .....	113
Tabel IV.55	Hubungan antara Varia Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai .....	117
Tabel IV.56	Hubungan antara Variabel Kemampuan dengan Kinerja Pegawai .....	118

Tabel IV.57	Hubungan antara Variabel Motivasi dengan Kinerja Pegawai	120
Tabel IV.58	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja (Rank Kendall).....	121
Tabel IV.59	Hubungan antara variabel Kemampuan dengan Kinerja (Rank Kendall) .....	123
Tabel IV.60	Hubungan antara variabel Motivasi dengan Kinerja (Rank Kendall) .....	124
Tabel IV.61	Hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan, Kemampuan dan Motivasi dengan Kinerja (Konkordansi Kendall) .....	126
Tabel IV.62	Koefisien Determinasi .....	127

## BAB. I PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Memasuki milenium ketiga, sebuah kecenderungan yang paling signifikan adalah munculnya berbagai pergeseran paradigma. Hal ini mempunyai implikasi setiap negara tidak dapat lagi steril terhadap perubahan-perubahan. Cakupan perubahan dalam konteks sistem penyelenggaraan pemerintahan telah menjadi sebuah wacana politik bahkan telah ditawarkan untuk menjadi suatu alternatif pilihan.

Munculnya desakan yang kuat dari daerah-daerah menuntut otonomi seluas-luasnya, hal ini karena otonomi yang selama ini dibangun belum lagi dapat menjadi kenyataan sepenuhnya. Sementara akibat sentralisasi pemerintahan dan kekuasaan yang besar telah menimbulkan berbagai distorsi dan implikasi terhadap kehidupan berbangsa seperti stabilitas politik dan keamanan terganggu, tuntutan masyarakat terhadap keadilan, disintegrasi bangsa yang mengancam keutuhan bangsa, bahkan masih banyak problematik yang lain.

Dalam menangkap fenomena tersebut, Pemerintah merespon secara positif dengan melakukan perubahan paradigma. Menurut Joel Arthur Barker, (1999:40) mendefinisikan paradigma adalah :

Seperangkat peraturan dan ketentuan tertulis maupun tidak tertulis yang melakukan dua hal yaitu menciptakan batas-batas, dan menjelaskan cara untuk berperilaku di dalam batas-batas agar dapat berhasil dalam menacapai tujuan.

Dari pengertian diatas telah dapat di tarik kesimpulan bahwa paradigma suatu perubahan seperangkat aturan, perilaku dan cara-cara untuk melakukan perubahan ke-arrah yang lebih baik. Paradigma yang dilakukan di Indonesia adalah melakukan perubahan sistem Pemerintahan sentralistik (terpusat) ke-arrah Pemerintahan yang desentralistik, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang lazim disebut Otonomi Daerah. Undang-Undang tersebut bermaksud memberikan kewenangan yang lebih besar kepada masing-masing daerah untuk menggali potensi, pemberdayaan masyarakat, meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta terwujudnya kehidupan yang demokratis, dibandingkan dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah yang sepenuhnya dikendalikan oleh pusat.

Berbicara tentang otonomi daerah, maka kita berbicara mengenai Undang-Undang Nomor : 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor : 25 Tahun 1999 tentang Pembagian Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah Akan tetapi implementasi dari kedua undang-undang tersebut dirasakan masih banyak hambatan diantaranya masih minimalnya Peraturan Pemerintah (PP) yang dikeluarkan oleh Pemerintah, hal ini mempersulit daerah dalam mengimplementasikan, faktor lain kesenjangan daerah surplus dan minus, serta kemampuan sumberdaya manusia birokrasi di daerah ( Arif Nasution,2000:74)

Implementasi otonomi daerah mempunyai konsekuensi terhadap organisasi Pemerintah Propinsi, khususnya Propinsi Jawa Tengah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Sekretariat Daerah Propinsi merupakan Perangkat Daerah yang karena jabatannya mengemban tugas Sekretariat Wilayah Administrasi yang mempunyai tugas membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan, Administrasi, Organisasi dan Tata laksana untuk memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah Propinsi dan masyarakat.

Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2001. Sekretariat Daerah dipimpin seorang Sekretaris Daerah yang dibantu oleh 3 Asisten, 9 Kepala Biro, 30 Kepala Bagian dan 91 Kepala Sub Bagian. Kedudukan dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur. Susunan Organisasi tersebut lebih ramping kalau dibandingkan sebelumnya terdapat 4 Asisten, 13 Kepala Biro, 47 Kepala Bagian dan 151 Kepala Sub Bagian.

Meskipun demikian dalam tataran implementasinya ternyata kinerja organisasi belum dapat dicapai secara optimal. Belum optimalnya kinerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat ditunjukkan adanya kesenjangan –kesenjangan diantaranya Gubernur Jawa Tengah telah menerbitkan Keputusan Nomor 17 Tahun 1998 tentang Prosedur Naskah Dinas Masuk dan Keluar di Lingkungan Pemerintah Propinsi Tingkat I Jawa Tengah. Keputusan ini salah

satunya mengatur jangka waktu penyelesaian naskah dinas masuk yang membutuhkan jawaban atau tanggapan di unit pengelola untuk surat biasa penyelesaian maksimal 2 (dua) hari sejak tanggal diterima. Sedangkan untuk surat yang memerlukan koordinasi dengan unit terkait penyelesaiannya maksimal 4 (empat) hari sejak tanggal surat diterima. Meskipun demikian berdasarkan pengamatan penulis penyelesaian surat-surat masuk maupun keluar belum dapat dikelola secara tepat waktu. Hal ini dapat ditunjukkan berdasarkan data Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah (sekarang Badan Kepegawaian Daerah) pada tahun 2000 terdapat 357 Surat Permohonan Bapetarum, yang dapat diselesaikan 257 surat (71 %) sedangkan 75 surat (21%) masih dalam proses penyelesaian sedangkan sisanya 25 surat (8%) belum dapat diproses dengan berbagai alasan. Selain masalah tersebut, berdasarkan hasil evaluasi kinerja oleh Kantor Inspektorat Wilayah (sekarang Badan Pengawas Daerah) Propinsi Jawa Tengah ditemukan pada Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah selama dua tahun terakhir yaitu pada tahun 1999 tingkat penyelesaian surat-menyurat secara riil masih sekitar 41% - 42 % dan pada tahun 2000 pada kisaran 36% - 67 % dari jumlah surat yang masuk.

Selain itu terdapat Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2001 tentang Pembentukan susunan organisasi, Kedudukan, Tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Berdasarkan pengamatan penulis banyak disibukkan oleh tugas-tugas proyek, sehingga muncul persepsi/image bahwa apabila tidak terdapat proyek yang dikonotasikan tidak ada pekerjaan.

Faktor lain hari kerja yang telah diatur 5 (lima) hari kerja dengan rincian, hari Senin sampai dengan Kamis jam 07.00 – 15.30 WIB sedangkan hari Jumat jam 07.00 – 11.00 WIB. Pada kenyataannya pada jam-jam kerja tersebut masih banyak pegawai yang duduk santai di ruang loby sambil ngobrol, menawarkan barang dagangan di ruang kerja, bahkan terdapat pegawai yang pulang lebih awal, dari berbagai masalah ini akhirnya pengelolaan tugas menjadi terlambat dan menumpuk.

Kajian terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sebenarnya bukan persoalan yang sederhana, hal ini dikarenakan banyak faktor yang berhubungan. Oleh karena dari sekian banyak faktor akan diambil faktor yang paling dominan yang diasumsikan menurut penulis. Berdasarkan pengamatan penulis rendahnya kinerja pegawai sangat dimungkinkan oleh faktor kepemimpinan. Peranan seorang pimpinan sangat strategis diantaranya mampu memberikan motivasi pegawai dalam pelaksanaan tugas serta mampu meningkatkan kemampuan sumberdaya bawahan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ketidak efektifan seorang pemimpin dapat dilihat ketidakmampuan memotivasi dalam mempercepat penyelesaian tugas, selain itu ketidakmampuan meningkatkan kemampuan pegawai sesuai kebutuhan guna kelancaran tugas.

Menurut Wekley, (1992:189-190) Pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mempengaruhi bawahannya, akan tetapi juga mampu menjamin bawahannya untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang terbaik. Kepemimpinan pada unit-unit Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah nampaknya belum dapat



berjalan secara efektif, karena cenderung paternalistik dan sentralistik. Kepemimpinan yang efektif dapat dilihat bahwa hampir semua level pimpinan yang cenderung berkuasa yaitu segala sesuatu kebijakan masih tersentral pada pimpinan artinya semua kebijakan atau keputusan yang akan diambil sepenuhnya harus melapor dan sesuai dengan selera pimpinan. Sehingga transfer kewenangan kepada tingkat staf atau yang di bawahnya masih belum sepenuhnya. Kegiatan bawahan dalam menjalankan tugas sering menunggu petunjuk atasan. Di samping itu keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan maupun dalam pemecahan masalah yang dihadapi organisasi sering dirasakan masih sangat kurang, misalkan ada masih sebatas bawahan yang mempunyai jabatan struktural atau pegawai yang mempunyai hubungan individual dengan pimpinan.

Faktor lain yang nampaknya dominan adalah rendahnya tingkat motivasi kerja pegawai dapat ditunjukkan masih banyaknya jumlah para pegawai yang keluar kantor di waktu jam kerja, dengan menjajakan dan menawarkan barang bawaannya kepada sesama pegawai melalui berbagai kegiatan untuk mencari tambahan penghasilan.

Selain faktor tersebut di atas nampaknya dimensi lain sangat penting adalah kemampuan pegawai yang kurang memadai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Pusat Kajian Otonomi Daerah dan Kebijakan Publik (Puskodak) Universitas Diponegoro Semarang pada tahun 2000 tentang kinerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah telah terungkap bahwa mayoritas pegawai (50%) berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas dan Sekolah

Lanjutan Tingkat Pertama atau yang sederajat (Puskodak,2000:38 dalam Yuwono.2000:233)

Keberhasilan pembangunan nasional sangat ditentukan oleh keberhasilan aparatur negara dalam melaksanakan tugasnya. Terutama dari segi kepegawaian. Oleh karena itu Aparatur Pemerintah memiliki peranan dan kedudukan yang sangat penting sebagai motor dan penggerak dalam semua aktivitas fungsi pemerintahan selaras tuntutan reformasi yang menuntut pemerintahan yang bersih dari perbuatan amoral (Tjokroamijoyo, 1984:122).

Ketiga faktor tersebut nampaknya sangat dominan untuk dikaji, karena secara empiris mempunyai hubungan yang signifikan terhadap rendahnya kinerja pegawai. Sehingga dari diskripsi permasalahan di atas maka dalam penelitian ini penulis akan mencoba untuk melakukan kajian terhadap kinerja pegawai yang terkonsentrasi pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Adapun judul yang diajukan dalam penelitian ini adalah : HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEMAMPUAN DENGAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH.

## **B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH**

### **B.1 Identifikasi Masalah**

1. Masih terdapat sejumlah pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan secara tepat waktu atau terlambat.

2. Tugas-tugas rutin tidak dikerjakan sebagaimana mestinya, sehingga tugas rutin dianggap sebagai tugas proyek, yang tentunya mempunyai konsekuensi untuk dikeluarkannya anggaran untuk membiayai kegiatan.
3. Terdapat pegawai disaat jam kerja tidak melakukan aktivitas pekerjaan justru sibuk menawarkan barang bawaan yang mereka jual.
4. Terdapat pegawai yang sibuk dalam menyelesaikan tugas-tugas bahkan harus melakukan jam lembur, disatu sisi terdapat pegawai yang santai.

## **B.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai ?
2. Apakah ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai ?
3. Apakah ada hubungan antara kemampuan dengan kinerja pegawai ?
4. Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kemampuan secara bersama - sama dengan kinerja pegawai ?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Setiap penelitian perlu diketahui maksud dan tujuan penelitian, beberapa ahli yang mengemukakan tujuan setiap penelitian, dimana pandangannya dipengaruhi oleh disiplin ilmu masing-masing. Tujuan penelitian menurut Sutrisno Hadi adalah untuk menemukan dan mengembangkan atau menguji kebenaran suatu pengetahuan (Sutrisno Hadi 1987: 4).

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Mengungkap faktor-faktor yang berhubungan terhadap rendahnya kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, sehingga untuk yang akan datang kinerja dapat dicapai secara optimal.
2. Menganalisis hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.
3. Menganalisis hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai
4. Menganalisis hubungan kemampuan aparatur dengan kinerja pegawai
5. Menganalisis hubungan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kemampuan aparatur dengan kinerja pegawai.
6. Menganalisis faktor-faktor yang dominan dari ketiga variabel independen dengan kinerja pegawai.

#### D. KEGUNAAN PENELITIAN

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengungkap faktor-faktor penghambat rendahnya kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
2. Bagi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau input di dalam penyusunan strategi kebijakan peningkatan kinerja pegawai.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. LANDASAN TEORI

##### A.1. Kinerja Pegawai

Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah merupakan organisasi publik yang mempunyai tugas dan fungsi melayani kepentingan masyarakat (*public service*), dengan tidak membedakan kelas atau strata dalam kehidupan bermasyarakat.

Seiring dengan era reformasi ini dan globalisasi masyarakat menuntut pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat terwujud secara memuaskan. Untuk mewujudkan keinginan tersebut tentunya peningkatan kinerja pegawai sangat dibutuhkan. Optimalisasi kinerja tentunya bukan hal yang sederhana, karena banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja seperti lingkungan kerja, kelengkapan kerja, budaya birokrasi. Sehubungan dengan hal tersebut untuk mengkaji kinerja tidak akan lepas dari beberapa teori yang berhubungan dengan kinerja yang diuraikan berikut ini.

Ruky (2001:14) menyatakan bahwa “ kinerja merupakan pengalihbahasaan dari bahasa Inggris “*performance*” yang diartikan “*Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*” Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan

tertentu selama kurun waktu tertentu. (Bernadin dan Russel dalam Ruky, 2001:15).

Selanjutnya Flippo (1984:13) menyatakan bahwa "Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu"

Berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor : 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dalam pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/LX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dari beberapa definisi kinerja di atas, dapat disimpulkan yang dimaksud kinerja dalam penelitian ini adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

#### **Dimensi-dimensi yang mempengaruhi kinerja**

Pembahasan masalah kinerja banyak dimensi yang mempengaruhi sebagaimana dikemukakan The Liang Gie dan Buddy Ibrahim (dikutip dari

Soewarsono,1999:17) mengatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi :

- a. *Motivasi kerja*
- b. *Kemampuan pegawai*
- c. Perlengkapan dan fasilitas
- d. Lingkungan eksternal
- e. *Leadership*
- f. Misi strategi
- g. Budaya perusahaan
- h. Kinerja Individu dan organisasi
- i. **Praktek manajemen**
- j. Struktur
- k. Iklim kerja

Henry Simamora (1995:500) kinerja sangat di tentukan oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

1. Faktor individual yang terdiri dari :
  - a) *Kemampuan dan keahlian*
  - b) Latar belakang
  - c) Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari :
  - a) Persepsi
  - b) Attitude
  - c) Personality
  - d) Pembelajaran
  - e) *Motivasi*

3. Faktor organisasi yang terdiri dari :

- a) Sumberdaya
- b) *Kepemimpinan*
- c) Penghargaan
- d) Struktur
- e) Job design

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins (1996 : 218) kinerja adalah :

Sebagai fungsi dari interaksi antar kemampuan dan motivasi yaitu :  $Kinerja = f(A \times M)$  jika ada yang tidak memadai kinerja akan mempengaruhi secara negatif, di samping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan atau kapabilitas untuk menjelaskan dan menilai kinerja seorang pegawai. Pandangan Stephen P. Robbins, tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung ketiga faktor yaitu kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja pegawai, yaitu dorongan dari dalam seorang pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua faktor yaitu motivasi dan kemampuan mempunyai hubungan positif terhadap kinerja.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan oleh para pimpinan. Sebenarnya pengukuran kinerja mempunyai makna ganda yaitu pengukuran kinerja itu sendiri dan



sebagai evaluasi kinerja. Untuk melakukan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan yang akan dicapai. Setelah program didesain sudah termasuk penciptaan berbagai indikator kinerja atau ukuran keberhasilan pelaksanaan program, sehingga dapat diukur tingkat pencapaian hasil.

Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas. Dalam Instansi Pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator dalam pencapaian tugas organisasi publik. Tanpa adanya pengukuran kinerja sangat sulit dicari kebenaran yang logis, oleh karena dengan disusunnya perencanaan yang jelas, teroperasionalkan dan terukur diharapkan tersedia pembenaran yang logis dan argumentatif yang memadai.

Mengingat akan pentingnya kinerja, dalam pembahasan ini akan dilakukan pendekatan teoritis yang berhubungan dengan kinerja, Gary Dessler (1992:512) telah mengemukakan alasan pentingnya melakukan penilaian terhadap pegawai yaitu :

- a. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan kompensasi.
- b. Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaan.

Sedangkan menurut Henry Simamora (1987:485) Maksud ditetapkan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kinerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama

periode tersebut. Terdapat tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja.

1. Untuk mengarahkan karyawan untuk memfokuskan kegiatan-kegiatan kearah tertentu (sasaran) dari pada lainnya.
2. Pegawai akan dapat mengerahkan kemampuannya secara proporsional terhadap kesulitan dalam pencapaian sasaran.
3. Sasaran yang sukar akan membuahkan suatu kekuatan.

Soeprihanto (1996:2) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai tidak hanya hasil secara fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan tugas dan tingkatan pekerjaan”.

Cascio (dalam Ruky, 2001:13) dinyatakan bahwa kinerja “ .... is the systematic description of the job relevant strengths and weaknesses of an individual or group” (sebuah gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok).

Dalam penilaian kinerja ini Cascio menekankan bahwa yang dinilai adalah *job relevant strenghts and weaknesses*, yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan yang relevan dengan pekerjaannya.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat penting baik pada proses maupun hasil, baik pada pegawai maupun bagi organisasi, khususnya organisasi publik/pemerintah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan pegawai itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya,

dengan penilaian tersebut dapat diketahui. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai, maka harus ada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja tersebut mencakup indikator-indikator pencapaian kinerja.

Pengukuran pekerjaan menurut Gibson et. al (1995:52) dapat dilakukan berdasarkan waktu :

- a. Waktu Jangka Pendek :
  - 1). Produksi
  - 2). Kualitas/mutu
  - 3). Efisiensi dan fleksibilitas
- b. Waktu jangka menengah :
  - 1). Persaingan
  - 2). Pengembangan
- c. Waktu jangka Panjang adalah merupakan Kelangsungan hidup suatu organisasi.

Gibson (1992:56) Menerangkan bahwa kinerja diukur berdasarkan waktu, sehingga terkesan pendapat pandangan tersebut mengesampingkan berbagai kemungkinan faktor-faktor lain yang merupakan indikator-indikator dari kinerja itu. Sedangkan menurut Cascio (1992:234) mengemukakan untuk mengetahui sejauhmana tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan/kinerja karyawan sekiranya perlu

dilakukan evaluasi dengan menguraikan beberapa hal yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan antara lain :

- a. Kinerja menunjukkan kepada penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan.
- b. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis dari kekuatan dan kelemahan berkenaan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok.
- c. Periode penilaian kinerja adalah rentang waktu dimana seseorang diamati prestasi kerjanya untuk membuat laporan formal.

Pendapat Cascio ini juga mengedepankan indikator waktu sebagai indikator pengukuran dari kinerja itu, jadi indikator lain kurang ditampilkan.

Selanjutnya seperti yang dikemukakan oleh Jan Erik Lane (1995:154) bahwa yang umum dianggap sebagai indikator kinerja antara lain adalah :

1. Responsivitas
2. Efisiensi
3. Kepentingan publik
4. Kepentingan privat
5. Fungsi-fungsi khusus

Sedangkan Simamora (1997:418) mengungkapkan bahwa ada 3 (tiga) dasar perilaku yang akan dimasukkan dalam penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif yaitu :

- a. Memikat dan menahan sejumlah orang ke dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu, organisasi meminimalkan perputaran karyawan.
- b. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur kualitas kinerja yang secara pasti dapat dicapai
- c. Perilaku inovasi dan spontan

Keputusan Kepala LAN Nomor 598 Tahun 1999 menyatakan bahwa indikator yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu kegiatan/program/proyek yang belum selesai dilaksanakan adalah indikator input

dan output. Input meliputi dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/perundang-undangan dan sebagainya, sedangkan output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik.

Menurut Robbins (1996:121) hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup :

- a. Kerjasama
- b. Kepemimpinan
- c. Kualitas pekerjaan
- d. Kemampuan teknis
- e. Inisiatif
- f. Semangat
- g. Daya tahan/kehandalan
- h. Kuantitas pekerjaan.

Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam pencapaian hasil dengan pendekatan Akuntabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Sehubungan dengan hal tersebut maka di dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja akan dipergunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Kemampuan kerja sama

4. Inisiatif
5. Kehandalan atau daya tahan

## A.2. Gaya Kepemimpinan

Untuk memperjelas dalam memahami gaya kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan itu sendiri. Katz dan Kahn (Steers, 1985:181) mengatakan bahwa :

Kepemimpinan adalah sebagai tambahan pengaruh yang melebihi dan mengatasi kepatuhan mekanis pada pengaruh rutin organisasi, dengan perkataan lain kepemimpinan terjadi jika seorang individu dapat mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri dan bukan mengerjakan karena kewajiban kewajiban atau takut akan konsekuensi dari ketidak patuhan. Unsur sukarela inilah yang membedakan kepemimpinan dari proses pengaruh lainnya seperti wewenang dan kekuasaan.

Jadi dari pendapat Katz dan Kahn dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan mendorong orang lain agar orang tersebut melakukan sesuatu tanpa adanya paksaan.

Sedangkan Dubin (dalam Wahjosumidjo, 1994:21) menyatakan bahwa *"Leadership is the exercise of authority and the making of decisions"* (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dalam membuat keputusan)

Menurut Humphill (dalam Wahjosumidjo, 1994:21) *"Leadership is the initiation of acts that result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems"* (Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan

bertujuan menyelesaikan problem yang saling berkaitan ) Jadi kepemimpinan adalah merupakan upaya bagaimana mengambil langkah sebagai upaya menyelesaikan suatu persoalan.

Menurut Stogdill (Stonner et. al, 1996:161) Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Dari Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Ermaya (1999:11). Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan rasa sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Selanjutnya setelah diuraikan pengertian tentang kepemimpinan, guna memperjelas kajian teori diuraikan juga pengertian tentang gaya kepemimpinan dari baerbagai ahli. Ermaya (1999:10) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu.

Miftah Thoha (1999:122) Pengertian Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku

orang lain. Sedangkan bagaimana cara mempengaruhi perilaku bawahan Fremont E Kast dan James Rosenzweig, (1990:512) dapat dilakukan dengan :

1. Tiru (*emulation*) yaitu cara mempengaruhi dengan menggunakan kontak tidak langsung antara individu, akan tetapi lebih kuat pengaruhnya melalui tindakan atau perilaku seorang pemimpin.
2. Saran (*suggestion*) Merupakan interaksi langsung dan sadar antara individu-individu atau sekelompok.
3. Bujukan (*persuasion*) mengandung makna dan menggunakan dorongan untuk membangkitkan tanggapan apa yang di inginkan. Cara ini lebih menekankan pada tekanan dari pada saran , tetapi kurang dari paksaan.
4. Paksaan (*coercion*) Cara mempengaruhi dengan menggunakan paksa atau tekanan yang tinggi dan bila perlu dengan kekuasaan fisik. Dalam organisasi biasanya sebagai instrumen paksa promosi, gaji, pemutusan hubungan kerja atau bentuk-bentuk lain.

Dari beberapa definisi gaya kepemimpinan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan bawahan dalam mencapai suatu tujuan. Untuk mengetahui seberapa tingkat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, penulis dalam kajian ini akan menggunakan pendekatan dengan teori-teori gaya kepemimpinan.



Gaya kepemimpinan kontingensi sebagaimana di kemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard (Wahjosumidjo, 1994:99) mengatakan bahwa Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (maturity) karyawan.

Sedangkan Stoner et. al. (1996:171) mengutip pendapat Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard mendefinisikan bahwa “Kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, ketrampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif”. Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa hubungan antara seorang manajer dan bawahan melewati empat fase pada saat karyawan berkembang dan manajer perlu mengubah gaya kepemimpinannya. Fase pertama merupakan tahap kesiapan awal perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer, fase kedua pemimpin perlu meningkatkan perhatian pada hubungan, fase ketiga pemimpin masih terus mendukung dan memberi perhatian untuk memperkuat semangat/niat karyawan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar. Fase keempat pemimpin dapat mengurangi jumlah dukungan dan perhatian, dalam tahap ini karyawan tidak lagi memerlukan atau mengharapkan pengarahan dari manajer, karena mereka lebih cenderung mandiri.

Model ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan dan

pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya yang paling tepat dan memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Meskipun teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, di antaranya yaitu bila manajer fleksibel dalam gaya kepemimpinan atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah gaya mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinan, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang cocok dengan gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Tetapi dalam kenyataannya cukup sulit bagi seorang pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinannya yang membuat mereka sukses. Sebenarnya kebanyakan manajer tidak fleksibel. Mencoba untuk mengubah gaya seorang manajer agar cocok dengan situasi yang tidak dapat diperkirakan atau berfluktuasi tidak efisien dan tidak berguna, karena gaya yang relatif kaku dan karena tidak ada satu gayapun yang cocok untuk setiap situasi, prestasi kerja kelompok yang efektif hanya dapat dicapai dengan mencocokkan manajer dengan situasi atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan manajer.

Kemudian muncullah teori kepemimpinan menurut Fiedler (dalam bukunya Stonner et. al, 1996:173) yang menyatakan bahwa pengukuran gaya kepemimpinan pada seseorang pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (LPC, *Least Preferred Co-worker*).

Fiedler (dalam bukunya Wahjosumidjo, 1994:97) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang akan efektif, yaitu :

- a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*Leader-member relations*) maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
- b. Struktur tugas (*task structure*). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
- c. Kewibawaan kedudukan kepemimpinan (*leader's position power*), kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Suatu situasi akan menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Suatu situasi akan menyenangkan jika pimpinan diterima para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Dari ketiga variabel di atas, oleh Fiedler kemudian dirumuskan ke dalam kedelapan kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif sebagai berikut:

Tabel II.1  
Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler

Kondisi	Hubungan Pemimpin dengan bawahan	Struktur Tugas	Kewibawaan Kedudukan Pemimpin.	Gaya Kepemimpinan Yang Efektif
I.	Baik	berpola	kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	berpola	lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak berpola	kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV.	Baik	Tidak berpola	lemah	Mementingkan hubungan bawahan
V.	Tidak baik	berpola	kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VI.	Tidak baik	berpola	lemah	Mementingkan hubungan bawahan
VII.	Tidak baik	Tidak berpola	kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VIII	Tidak baik	Tidak berpola	lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Sumber : dalam Wahjosumidjo (1994:98)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa apabila kondisi menunjukkan angka I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Dari teori Fildler di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, stuktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

Berdasarkan teori-teori di atas, ada persamaan di antaranya, yaitu pendapat Blanchard dan Fiedler sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin

bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda. Perbedaan terlihat dari ide Blanchard bahwa gaya kepemimpinan yang dilontarkan relatif kaku atau sulit untuk diterapkan dalam taraf kenyataan, sedangkan gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam praktek keseharian.

Berdasarkan berbagai teori gaya kepemimpinan yang telah di uraikan di atas, maka dalam mengkaji dan menganalisis gaya kepemimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah akan digunakan gaya kepemimpinan kontijensi yang akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Hubungan antara pimpinan dengan bawahan yaitu tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan, yang menyangkut sikap bawahan, watak, kepribadian, dan kecakapan pimpinan.
2. Struktur tugas yaitu di dalam situasi pelaksanaan pekerjaan, apakah tugas-tugas telah disusun kedalam suatu pola yang jelas.
3. Kewibawaan, pimpinan bagaimana kewibawaan formal pimpinan dilaksanakan terhadap bawahan.

### **A.3 Motivasi Kerja**

Pembahasan masalah kinerja tidak dapat lepas dari berbagai faktor yang berhubungan dengan kinerja, di antaranya motivasi kerja pegawai. Untuk memperjelas hubungan penulis akan mengemukakan beberapa pengertian

motivasi kerja dan kemudian mengkaji indikator-indikator yang dapat dijadikan tolok ukur untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Menurut Davidoff (1987 : 287) *"motive or motivation refers to an internal state resulting from a need which incites behavior, usually directed toward fulfilling the needs"*.

Dari pendapat Davidoff tersebut dapat diartikan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang berasal dari dalam diri seorang tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhannya.

Sedangkan Koontz (dalam Ermaya, 1997:120) memberikan penjelasan bahwa motivasi mengacu kepada dorongan dan usaha untuk memenuhi dan memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan".

Stoner et.al (1996:134) menyatakan bahwa "motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, ini termasuk faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Stoner menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang menyebabkan seseorang menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu.

Robbins, (1997:198) menyatakan bahwa Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang di kondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan yang individual, dari ketiga unsur definisi ini adalah upaya, tujuan organisasi dan

kebutuhan. Dari Robbins dapat diketahui bahwa motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai pengertian motivasi di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud motivasi dalam penelitian ini adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan kegiatan dengan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup dan tujuan organisasi.

Menurut Taylor (dalam Stonner et.al , 1996 : 136) dinyatakan bahwa "Cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan adalah dengan sistem intensifikasi upah, semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya". Model ini terlalu menyederhanakan karena menganggap bahwa motivasi karyawan terfokuskan pada satu faktor yaitu finansial uang.

Kemudian Mayo (Stonner et.al, 1996:137) menyatakan bahwa Manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa bermanfaat dan penting.

Model ini juga terlalu menyederhanakan bahwa motivasi karyawan hanya terkait pada satu faktor, yaitu kebutuhan sosial. Selain itu model ini hanyalah merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan.

Sedang Gregor (dalam bukunya Stonner et.al, 1996:137) mengidentifikasi dua set asumsi yang berbeda mengenai karyawan, yaitu teori X dan teori Y. Teori X berpendapat bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap tidak suka terhadap

pekerjaan, sedang dalam teori Y menyatakan bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap menyukai terhadap pekerjaan.

Kemudian dengan adanya berbagai keterbatasan, muncul teori selanjutnya. Menurut Landy dan Becker (Stonner et.al, 1996: 138) pandangan mengenai motivasi dikelompokkan dalam banyak pendekatan pada teori dan praktek motivasi menjadi lima kategori, yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, teori penetapan sasaran.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan dengan alasan bahwa pemenuhan kebutuhan merupakan faktor yang masih dominan dalam memotivasi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Maslow (Stonner, 1996:139) dinyatakan bahwa di dalam diri manusia ada suatu jenjang hierarki kelima kebutuhan sebagai berikut :

- a. Faali (*Fisiologis*), rasa lapar, haus, pakaian, rumah, seks dan kebutuhan ragawi.
- b. Keamanan, keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan
- d. Penghargaan, mencakup rasa hormat internal, harga diri, otonomi, prestasi dan faktor hormat external misalnya status pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensial dan pemenuhan diri.

Dari titik pandang teori ini, akan mengatakan meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak (substansialnya) tidak lagi memotivasi.



Jadi bila kita akan memotivasi seseorang, menurut Maslow perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan di atas tingkat itu. Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah yaitu kebutuhan faali dan keamanan sebagai order rendah sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan order tinggi. Kelima kebutuhan tersebut sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur. Satu tingkat kebutuhan menjadi kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hofstede pada tahun 1973 (dalam Stoner et.al, 1996 : 141) dinyatakan bahwa “ Hierarki kebutuhan menurut Maslow tidak menguraikan proses motivasi manusia secara universal, sebaliknya teori ini menguraikan sistem nilai spesifik yaitu masyarakat kelas menengah di Amerika “.

Teori kebutuhan menurut Alderfer (Stonner et.al, 1996:141) menyatakan bahwa motivasi karyawan dapat diukur menurut hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan existensi, yang merupakan kebutuhan mendasar, kemudian kebutuhan keterkaitan (*relatedness*) yang merupakan kebutuhan hubungan antar pribadi dan kebutuhan pertumbuhan (*growth*) yang merupakan kebutuhan akan kreativitas pribadi atau pengaruh produktif.

Alderfer menekankan bahwa kalau kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kekecewaan, maka kebutuhan yang lebih rendah akan kembali,

walaupun sudah terpuaskan, jadi Alferder memandang orang bergerak naik turun pada hierarki kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Teori kebutuhan Mc Clelland (Stoner et.al, 1996:142) mengemukakan bahwa manusia itu pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain, ada tiga kebutuhan yaitu:

- a. Kebutuhan berprestasi, (*nAch*)  
Kebutuhan pegawai akan prestasi yaitu dorongan untuk memperoleh dan mengungguli prestasi dari rekan kerja sehubungan dengan seperangkat standart pekerjaan yang telah ditentukan pencapaian hasilnya secara maksimal.
- b. Kebutuhan berafiliasi (*nAff*)  
Kebutuhan akan afiliasi yaitu hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib. Kebutuhan yang bersifat *human relation* yaitu kebutuhan sosial yang menekankan pada persahabatan, termasuk penghargaan, penghormatan cinta kasih. Pegawai yang mempunyai afiliasi tinggi mempunyai keinginan yang kuat dalam membina persahabatan secara erat saling menerima kasih sayang. Dari rekan lain secara terus menerus.
- c. Kebutuhan terhadap kekuasaan (*nPow*)  
Kebutuhan ini sangat logis dimana dalam organisasi akan terdapat hierarki, saling pengaruh mempengaruhi dalam kehidupan kerja yang melahirkan akan sekelompok penguasa maupun kelompok yang dikuasai, pada kelompok masing-masing seorang pegawai akan mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan. Pegawai yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi akan cenderung memilih situasi dimana mereka akan dapat memperoleh dan mempertahankan kendali untuk mempengaruhi orang lain.

Teori motivasi pendekatan kebutuhan yang lain adalah teori dua faktor Herzberg, Mauser dan Synderman teori sebagaimana (dikutip oleh Stonner 1996 : 144) mereka menyebutkan bahwa "Ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua set faktor yang terpisah, dua faktor tersebut dinamakan faktor

yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) dan faktor yang membuat orang menjadi puas (*satisfiers*)”

Faktor-faktor adanya ketidak puasan (*dissatisfiers*) bagi pegawai antara lain adalah :

- a. Penggajian/upah
- b. Keamanan kerja
- c. Kondisi kerja
- d. Status pekerjaan
- e. Kebijakan dan administratif
- f. Kualitas pengendalian
- g. Kualitas dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, atasan dan dengan bawahan.

Sedangkan faktor penyebab kepuasan kerja (*satisfiers*) antara lain :

- a. Prestasi kerja/keberhasilan
- b. Pengalaman
- c. Pengakuan
- d. Tanggungjawab
- e. Promosi tugas
- f. Wewenang

*Satisfiers* disebut juga *intrinsic factors*, *job content*, *motivator* sedangkan *dissatisfiers* disebut juga sebagai *extrinsic factors*, atau *hygiene factors*. Dalam perkembangan selanjutnya apabila dibandingkan dengan teori Maslow *satisfiers* berhubungan dengan *higher order needs* (*social needs* dan *self actualisation needs*) sedangkan *dissatisfiers* disebutkan sebagai tempat pemenuhan *lower order needs* yaitu *safety* dan *security needs*.

Berdasar teori diatas, ada persamaan mengenai teori motivasi yang dikemukakan Maslow, Alderfer, Mc.Leland dan Herzberg, yaitu mereka sama-

sama mengemukakan bahwa seseorang termotivasi atas dasar kebutuhan, bukan atas dasar keadilan ataupun harapan.

Sedangkan perbedaan terlihat dari pendapatnya Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu berjenjang dan setelah berada pada anak tangga tertentu, maka akan mencapai anak tangga yang berada di atasnya demikian seterusnya, sedangkan menurut pendapat Alderfer bahwa kebutuhan manusia itu juga berjenjang tetapi karena kondisi tertentu kebutuhan seseorang tersebut dapat naik ataupun turun dari anak tangga yang satu menuju anak tangga yang lain.

Dari beberapa teori motivasi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan yang dimaksud dengan motivasi dalam penelitian ini adalah sesuatu yang ada dalam suatu organisasi dan diri seorang pegawai yang dapat memberikan dorongan untuk melakukan suatu kegiatan dengan tujuan terpenuhinya kebutuhan individu maupun organisasi. Untuk mengkaji dan mengukur motivasi kerja pegawai Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah akan diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Tingkat Prestasi kerja
2. Tingkat Pengalaman
3. Tingkat Pengakuan
4. Tingkat Tanggung Jawab
5. Tingkat Wewenang
6. Tingkat Promosi tugas

#### A. 4. Kemampuan Pegawai

Sumberdaya manusia pegawai merupakan faktor yang terpenting dalam suatu organisasi karena mereka merupakan faktor penggerak roda organisasi. Untuk itu maka diperlukan kemampuan yang memadai terutama bagi pegawai sebagai pegawai pelaksana suatu program atau kebijakan.

Dalam sebuah organisasi publik era global dituntut adanya pegawai pelaksana yang memiliki kapabilitas yang tinggi, pengetahuan, ketrampilan, pengalaman dan kreasi dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan dengan lebih, cepat, efektif dan efisien. Kemampuan pegawai pemerintah sebagai pelaksana program atau kebijakan yang dihubungkan dengan pekerjaan dapat diartikan sebagai berikut :

Suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh bersungguh-sungguh bekerja, berdaya guna untuk melaksanakan pekerjaan sehingga memungkinkan sesuatu tujuan yang akan tercapai” (Kae H. Chung dan Leon C.Meginson, 1981:21)

Dari pengertian di atas ada tiga hal yang penting yang berkaitan dengan kemampuan pegawai pelaksana yaitu kecakapan, fisik dan mental, di mana ketiganya harus diperankan secara terpadu. Dalam kerangka susunan organisasi kemampuan selalu diidentifikasi dengan kedudukan seseorang sehingga dalam proses pengembangan organisasi dan sumberdaya manusia, baik tahap seleksi maupun pembinaan karier, prinsipnya adalah penempatan seseorang sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki oleh masing-masing personal.

Menurut Miftah Thoha ( 1993:154) Kemampuan pegawai pelaksana didefinisikan sebagai berikut :

Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas dapat kami simpulkan bahwa kemampuan yang dimaksud adalah kecakapan, ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai pelaksana kebijakan.

Menurut Gibson (1990:21) mengemukakan bahwa kemampuan pegawai untuk dapat mencapai hasil atau kinerja organisasi secara efisien dan efektif adalah :

1. Kemampuan interaksi
2. Kemampuan konseptual
3. Kemampuan administrasi

Menurut Katz Reesenzweig (dikutip dari Gibson.1991:23) mengatakan bahwa kemampuan seorang pegawai pelaksana yang cocok dimiliki setiap organisasi modern (administrator) adalah :

1. Ketrampilan teknis
2. Ketrampilan kemanusiaan
3. Kemampuan konseptual

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud kemampuan dalam penelitian ini adalah semua potensi yang dimiliki setiap pegawai untuk melakukan tugas yang dibebankan

berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman dan pendidikan yang dimiliki oleh pegawai. Adapun kemampuan pegawai pelaksana dalam penelitian kinerja pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ini akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Tingkat pendidikan
2. Pengetahuan tentang pekerjaan
3. Ketrampilan dalam pekerjaan
4. Pengalaman

## **B. HIPOTESIS**

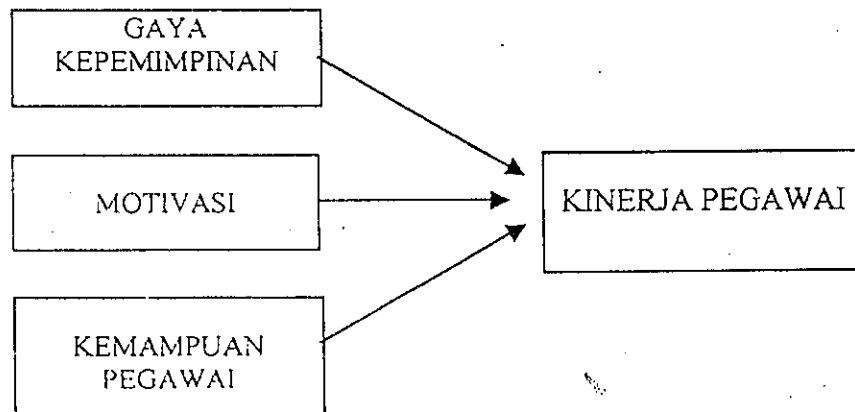
### **Hipotesis Minor**

1. Ada hubungan antara Gaya kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah
2. Ada hubungan antara Motivasi kinerja dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah
3. Ada hubungan antara Kemampuan pegawai dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah

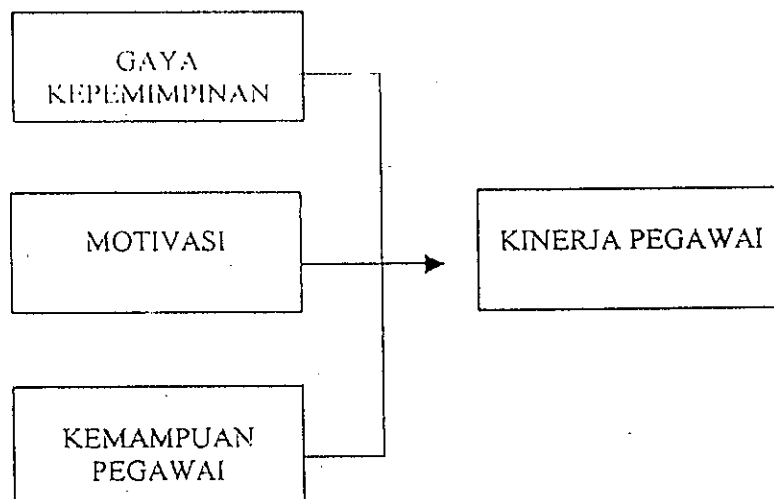
### **Hipotesis Mayor**

Ada hubungan antara Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja dan Kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Adapun model hipotesis bila digambarkan dalam bentuk metrik sebagai berikut :

a. Hipotesis minor



b. Hipotesis mayor





### **BAB.III**

## **METODE PENELITIAN**

#### **A. RANCANGAN PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan dilandasi oleh metode keilmuan. Jujun S. Suriasumantri (dikutip dari Sugiyono:1998:1) Mengemukakan metode keilmuan merupakan gabungan antara pendekatan rasional dan empiris. Pendekatan rasional memberikan kerangka berpikir yang koheren dan logis, pendekatan empiris memberikan kerangka pengujian dalam memastikan suatu kebenaran. Rancangan penelitian merupakan pedoman langkah-langkah yang diikuti oleh peneliti dalam melakukan penelitian, sekaligus merupakan langkah antisipasi berbagai hambatan terlaksananya penelitian.

Penelitian biasanya berangkat dari permasalahan yaitu penyimpangan atau deviasi sesuatu yang standar, atau kesenjangan antara yang sebenarnya dan kenyataan (Sugiyono,1998:197). Dalam melakukan analisis fenomena dalam tesis ini akan menggunakan rancangan penelitian kuantitatif, yang dipertajam analisis kualitatif Analisis perhitungan statistik berdasarkan pada data yang diperoleh dari responden dan mendeskripsikan secara sistematis.

#### **B. RUANG LINGKUP PENELITIAN**

Era desentralisasi organisasi publik, tidak boleh tidak dihadapkan kompetisi dengan sector swasta yang semakin kompleks, kelangsungan hidup

dan perkembangan organisasi harus memiliki daya saing yang harus dicapai melalui peningkatan kualitas pelayanan. Untuk mewujudkan kinerja optimal dalam organisasi publik (birokrasi) bukan masalah yang sederhana, karena banyak faktor-faktor yang menentukan. Faktor kewenangan di mana terbatasnya otoritas yang dimiliki oleh masing-masing pegawai, misalnya kewenangan dalam penyelesaian suatu masalah yang berkaitan dengan beban tugasnya cenderung pada arahan atasan. Idealnya dapat diselesaikan seorang pegawai sesuai dengan beban dan tanggung jawabnya.

Faktor kemampuan organisasi merespons pasar, rendahnya kemampuan organisasi dalam merespons tuntutan kebutuhan masyarakat, yang mempunyai implikasi menumpuknya tugas pekerjaan, sehingga terjadi simpang siur penanganan tugas. (Moenir, 1998:21)

Faktor lain kemungkinan budaya organisasi, di mana merupakan interaksi antara perilaku individu dengan komponen organisasi, dapat menimbulkan budaya pegawai yang mendukung dan menolak terhadap suatu kebijakan, budaya yang menolak inilah cenderung mempengaruhi rendahnya kinerja dalam organisasi (Talizidulu Ndraha, 1997:47)

Selain faktor tersebut masih banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yang tidak mungkin diungkapkan keseluruhan. Agar penelitian dapat dilakukan lebih mendalam, maka penelitian ini dibatasi pada variabel-variabel yang dianggap dominan berhubungan dengan kualitas pelayanan, yaitu Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja pegawai, dan Kemampuan pegawai :

Guna mempertajam analisis maka dapat dilihat pada tiga faktor utama yaitu Gaya kepemimpinan yang kurang tepat, mempunyai implikasi rendahnya kinerja pelayanan, seperti pengambilan keputusan maupun penyelesaian masalah yang kurang melibatkan bawahan

Motivasi kerja mempunyai implikasi rendahnya kinerja pelayanan, karena sering terjadi pegawai meninggalkan kantor pada waktu jam kerja dengan motif mencari tambahan pendapatan.

Kemampuan pegawai akan mempunyai implikasi terhadap rendahnya kinerja, karena hal ini terlihat dari data jumlah pegawai 50 % mempunyai pendidikan menengah maupun tingkat atas.

Ketiga variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kemampuan pegawai berdasarkan asumsi penulis mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian penulis percaya, bahwa penelitian ini tentu saja tidak akan dapat menjawab secara komprehensif faktor-faktor diluar ketiga variabel penelitian yang akan diuji dalam penelitian ini.

### C. LOKASI PENELITIAN

Penentuan lokasi penelitian dimaksudkan untuk mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin di kaji yaitu rendahnya kinerja pegawai yang akan diamati. Selain itu lokasi penelitian akan memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan atau

kemudahan dalam memperoleh data di lokasi penelitian. Penelitian ini akan dilaksanakan di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, karena kebetulan penulis bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, bertempat tinggal di Semarang, selain itu terbatasnya waktu dalam penyusunan serta efisiensi.

#### D. VARIABEL PENELITIAN

##### D.1 Definisi konseptual

Definisi konseptual adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama. (Masri Singarimbun, 1978:34). Menurut Moh Nasir, (1999:152) definisi konseptual adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu konstruk atau variabel dengan menggunakan konstruk yang lain. Dari kedua pengertian tersebut maka definisi konseptual dalam penelitian ini adalah :

- (a) Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sesuai dengan kriteria dan waktu yang telah ditentukan oleh masing-masing pimpinan organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi.
- (b) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin untuk melakukan identifikasi faktor-faktor yang penting dalam situasi kerja sehingga dapat menentukan langkah-langkah hubungan pimpinan

dengan bawahan, pola kerja organisasi dan pemanfaatan kewibawaan dalam mencapai tujuan.

- (c) Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan kegiatan dengan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup dan tujuan organisasi.
- (d) Kemampuan pegawai adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan, ketrampilan, pengalaman yang dapat diperoleh dari pendidikan maupun latihan.

## D.2 Definisi Operasional

Menurut Moh Nasir (1999:152) definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk. Definisi operasional adalah didasarkan atas sifat-sifat yang didefinisikan yang dapat diamati/diobservasi. (Sumadi Suryasubrata, 1985:83)

Menurut Masri Singarimbun (1987:46) definisi operasional adalah seperti petunjuk pelaksanaan atau pedoman bagaimana cara untuk mengukur variabel, dengan membaca definisi operasional, seseorang akan mengetahui pengukuran suatu variabel. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

a. Kinerja pegawai dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1) Tingkat kualitas hasil kerja

- Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah
- Tingkat kesesuaian prosedur

2) Tingkat kuantitas hasil kerja

- Tingkat pencapaian hasil kerja/Jumlah pekerjaan yang di hasilkan

3) Tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

- Tingkat pendidikan formal pegawai
- Tingkat pengalaman pegawai

4) Tingkat inisiatif

- Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan
- Tingkat inisiatif pimpinan untuk mengambil keputusan apabila terdapat kesulitan bawahan

5) Tingkat kemampuan kerja sama

- Tingkat kemampuan kerja sama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini akan di ukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Hubungan atasan dengan bawahan :

- Hubungan antara pimpinan dengan bawahan
- Tingkat kepatuhan bawahan dengan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- Tingkat kesesuaian arahan pimpinan terhadap tugas pekerjaan
- Tingkat frekuensi pertemuan antara pimpinan dengan bawahan

2. Struktur pekerjaan :

- Tingkat kejelasan pola kerja bawahan.
- Tingkat kejelasan wewenang pegawai
- Tingkat kejelasan tanggung jawab pegawai dalam penyelesaian pekerjaan

3. Kewibawaan pimpinan :

- Tingkat optimalisasi wewenang dalam mempengaruhi bawahan
- Tingkat kewibawaan pimpinan terhadap bawahan

c. Motivasi adalah kebutuhan pegawai untuk dapat mendukung kelancaran tugas yang akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- Tingkat prestasi kerja adalah kesesuaian penyelesaian tugas pekerjaan dengan standar kerja

- Tingkat pengalaman kerja pegawai yaitu kesesuaian pengalaman yang diperoleh selama menekuni dan menjalankan pekerjaan sesuai bidang tugasnya
- Tingkat pengakuan yaitu setiap hasil kerja/prestasi kerja pegawai untuk mendapatkan pengakuan pimpinan.
- Tingkat promosi tugas, yaitu kejelasan pengembangan karier pegawai pada level yang lebih tinggi/promosi jabatan.

d. Kemampuan pegawai akan diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Pendidikan formal/non formal yang dimiliki pegawai

- Pendidikan formal yang dimiliki oleh pegawai
- Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis
- Manfaat pendidikan berhubungan dengan pekerjaan

2. Tingkat pengetahuan

- Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur/mechanisme pelaksanaan tugas pekerjaan.
- Tingkat pemahaman tugas dan tanggung jawab.

3. Tingkat pengalaman pegawai :

- Masa kerja pegawai dalam memegang jabatan/pekerjaan
- Frekuensi perpindahan tempat kerja



## E. JENIS DAN SUMBER DATA

### 1. Jenis Data

Agar dalam penelitian ini diperoleh hasil yang valid, reliabel dan obyektif, maka data yang digunakan dalam penelitian ini digolongkan menjadi dua jenis yaitu :

- a. Data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka, dan tabel.
- b. Data kualitatif yaitu data berupa kalimat yang mencakup pandangan, ide dan konsep.

### 2. Sumber Data

Untuk dapat menjawab permasalahan yang telah diajukan dalam penelitian ini perlu dicari data-data yang mendukung. Adapun sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari :

#### a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama, dalam hal ini seluruh pegawai Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Guna memperoleh kedalaman informasi akan dilakukan *indepth interview* terhadap beberapa pejabat/pegawai.

#### b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku-buku, makalah, laporan, arsip maupun dalam bentuk yang lain.

## F. INSTRUMEN PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan rancangan kuantitatif, peneliti akan menggunakan instrumen untuk mendapatkan data yang akurat. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena tersebut peneliti pada prinsipnya akan menggunakan instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Adapun instrumen yang akan digunakan dalam penelitian adalah angket/kuesioner dengan menyusun daftar pertanyaan yang mengacu kepada variabel bebas dan variabel tergantung, dengan skala pengukuran ordinal yaitu skala yang berjenjang dengan memberikan nilai atau score untuk setiap jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan yang paling tinggi. Setiap item pertanyaan pada setiap variabel menggunakan skala pengukuran rentang score 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) score ini bersifat membedakan dan mengurutkan jarak yang bobotnya ditentukan berdasarkan bobot jawaban pertanyaan. Pedoman untuk pengukuran adalah jika terdapat jawaban dengan bobot rendah diberikan score 1 dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi score 4 (empat), didalam jawaban pertanyaan akan berlaku kaidah, di mana bobot score tersebut di bawah ini :

- A = 4 (empat)
- B = 3 (tiga)
- C = 2 (dua)
- D = 1(satu)

Dari masing-masing jawaban dengan satu kriteria :

1. Kategori sangat mendukung diberikan score 4 (empat) )
2. Kategori mendukung diberikan score 3 (tiga)
3. Kategori kurang mendukung diberi score 2 (dua)
4. Kategori tidak mendukung diberikan score 1 (satu)

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini akan digunakan korelasi *Pearson Moment* atau analisis item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi untuk menentukan validitas kalau “ r ” = 1086. Apabila koefisien korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 1086 instrumen dinyatakan tidak valid dan apabila diperoleh angka sama dengan 1086 atau lebih dinyatakan valid.

Pengujian reliabilitas instrumen akan menggunakan teknik belah dua (*Split half*) yaitu butir-butir instrumen akan dibelah dua. antara kelompok genap dan kelompok ganjil, selanjutnya skor data tiap kelompok disusun sendiri-sendiri, masing-masing kelompok skor tiap butirnya dijumlah sehingga menghasilkan skor total. Selanjutnya skor total kelompok ganjil dan kelompok genap, dihitung akan diperoleh angka koefisien korelasi. kemudian dianalisis dengan rumus di bawah (Djamaludin Ancok, 1995:29)

$$r_{\text{tot}} = \frac{2 \times r_{\text{tt}}}{1 + r_{\text{t}}}$$

Keterangan :

$r_{tot}$  = Reliabilitas internal seluruh instrumen

$r_{tt}$  = Korelasi belahan pertama dan kedua

## G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL.

### G.1. Populasi Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama (Anton Dayan, 1996: 110). Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang tersebar dalam 9 (sembilan) biro yang berjumlah 850 pegawai dengan population frame sebagai berikut :

**Tabel. 1**  
**POPULASI PENELITIAN**

NO. Urut	BIRO	JUMLAH PEGAWAI
1.	Biro Pemerintahan	105
2	Biro Otonomi Daerah	47
3	Biro Hukum	41
4	Biro Perekonomian Daerah	75
5	Biro Pembangunan Daerah	95
6	Biro Kesejahteraan Rakyat	80
7	Biro Organisasi dan Kepegawaian	93
8	Biro Keuangan	147
9	Biro Umum	167
	<b>Jumlah</b>	<b>850</b>

Dalam penelitian ini peneliti memberikan probability yang sama kepada setiap subyek dalam populasi untuk memperoleh kesempatan (*chance*) dipilih menjadi sampel.

## G.2. Sampel Penelitian.

Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian (Anton Dayan, 1996: 65). Sampel frame adalah daftar nama elemen yang memiliki kesempatan sebagai anggota sampel. Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini akan digunakan teknik simple random sampling artinya cara pengambilan sampel dari semua pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi pegawai tersebut. Sedangkan untuk menentukan besarnya sampel menurut Suharsimi Arikunto, (1998: 120) apabila populasinya kurang dari 100 maka lebih baik populasinya diambil semua sehingga merupakan penelitian populasi sedangkan jika jumlahnya besar lebih dari 100 dapat diambil antara 10% - 15% Dengan berpedoman pendapat tersebut maka besarnya sampel dalam penelitian ini adalah 10 % dari jumlah populasi 850 atau sebesar 85 responden.

Adapun sampling fraction adalah merupakan sampling frame yang diambil sebagai sampel yang besarnya 10 % (Suharsimi Arikunto, 1998: 120) sebagaimana dapat dilihat (tabel. 2 ) di bawah ini :

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel. 2  
SAMPLING FRACTION

NO.	NAMA UNIT	POPULASI	JUMLAH SAMPEL
1.	Biro Pemerintahan	10%X105	11
2	Biro Otonomi Daerah	10%X47	5
3	Biro Hukum	10%X41	4
4	Biro Perekonomian Daerah	10%X75	7
5	Biro Pembangunan Daerah	10%X95	9
6	Biro Kesejahteraan Rakyat	10%X80	8
7	Biro Organisasi dan Kepegawaian	10%X93	10
8	Biro Keuangan	10%X147	14
9	Biro Umum	10%X167	17
	Jumlah	850	85

*Sumber data : Biro Organisasi dan Kepegawaian Prop.Jateng ,tahun 2001*

#### H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik analisa yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi :

##### 1. Penyebaran instrumen penelitian (*questionnaire*)

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis.

##### 2. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan (*guided interview* dan *in depth interview*)

### 3. Observasi,

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah

### 4. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan objek penelitian (data sekunder)

## I. TEKNIK ANALISA DATA

Penelitian agar dapat diperoleh suatu kebenaran secara ilmiah tidak dapat lepas dari teknik yang dipergunakan dalam menganalisa data yang telah terkumpul. Teknik analisa data dalam penelitian kuantitatif terdapat beberapa macam metode statistik yang dapat dipergunakan seperti, statistik diskriptif, inferensial,, parametrik maupun nonparametrik. Adapun dalam penelitian ini penulis akan menggunakan teknik statistik Nonparametrik karena data yang di pergunakan ordinal. Untuk susunan operasional unsur-unsur analisis akan dilakukan melalui :

1. Analisis hubungan semua variabel Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja, dan Kemampuan pegawai dengan variabel Kinerja pegawai akan digunakan alat bantu tabel rangking sampel.

2. Guna melihat normalitas dari data penelitian akan dilakukan uji “U” atau uji normalitas dengan rumus :

$$U = \frac{\overline{X} - \text{median}}{S}$$

3. Uji hipotesis asosiatif antara gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi dengan variabel kinerja pegawai, untuk korelasi tunggal/ sederhana akan digunakan teknik Statistik Koefisien Korelasi Rank Kendall Tau sedangkan untuk uji korelasi berganda akan digunakan Statistik Koefisien Konkordansi Kendall, kedua rumus tersebut di uraikan secara singkat tersebut dibawah ini :

### 3.a. Koefisien Korelasi Rank Kendall Tau

Perhitungan korelasi sederhana menggunakan Koefisien Korelasi Rank Kendall Tau dengan rumus sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\frac{1}{2} N (N-1)}$$

Keterangan :

$\frac{1}{2} N (N-1)$  : kemungkinan skor maksimum

S : skor yang sebenarnya

N : jumlah sampel

$\tau$  : koefisien korelasi kendal tau yang besarnya (  $-1 < 0 < 1$  )



Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2}N(N-1) - T_x} \sqrt{\frac{1}{2}N(N-1) - T_y}}$$

Keterangan :

$T_x = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$  banyaknya angka yang sama dalam kelompok pada X dan  $T_y$

$\frac{1}{2} \sum t(t-1)$  = banyaknya angka sama dalam kelompok Y.

Uji Signifikansi.

Untuk uji signifikansi koefisien korelasi, karena distribusi yang dipergunakan mendekati normal akan menggunakan rumus “z” sebagaimana tersebut dibawah ini :

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

Kaidah Hipotesis

Untuk menentukan  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0 : \tau = 0$

Tidak terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y)

$H_a : \tau > 0$

Terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y)

**Kaidah hipotesis :**

Ho : ditolak apabila harga "z" hitung lebih besar dari pada harga tabel "z"

Ha : diterima apabila harga "z" hitung lebih besar atau sama dengan harga tabel. "z"

### **3.b. Korelasi Konkordansi Kendall (W)**

Perhitungan korelasi berganda menggunakan Koefisien Konkordansi Kendall

(W) dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{s}{1/12 k^2 (N^3 - N)}$$

Apabila terdapat nilai yang sama maka rs memakai rumus :

$$W = \frac{s}{1/12 k^2 (N^3 - N) - k \sum \frac{T}{T}}$$

$$s = \sum R_i^2 - R_i)^2 / n$$

Keterangan:

R = jumlah rangking

k = banyak variabel yang di korelasikan

n = banyak kolom

T =  $(\sum t^3 - t) / 12$

### **Uji Signifikansi**

W yaitu :

$$X^2 = k (n-1) W$$

Keterangan :

$X^2$  = Chi Square

k = Variabel

n = jumlah responden

**Kaidah hipotesis:**

Ho ditolak jika  $X^2 > X^2_{\alpha} (n-1)$ .

### 3.c. Koefisien Determinasi.

selanjutnya untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tergantung dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ). Jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel tergantung semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin besar untuk menerangkan variasi variabel tergantungnya. Sebaliknya jika  $R^2$  menunjukkan semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi nilai variabel tergantung semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel tergantung. Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) berada antara 0 dan 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$ .

### 3.d Alat Bantu

Agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan akurat, untuk analisis korelasional antara variabel independent dan variabel dependent dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan alat bantu komputer dengan Program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) setelah diperoleh data primer dari kedua variabel tersebut.

## **BAB. IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS**

#### **HASIL PENELITIAN**

#### **GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

Sebelum penulis uraikan hasil penelitian, agar mempermudah dan memperjelas hasil penelitian terlebih dahulu dipaparkan kondisi unit analisis, berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Kedudukan Sekretariat Daerah merupakan unsur staf Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur.

Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam melaksanakan penyelenggaraan Pemerintahan, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat, Administrasi, Organisasi dan Tata Laksana serta memberikan pelayanan Administratif kepada seluruh Perangkat Daerah. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Sekretaris Daerah mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan Perumusan kebijakan teknis di bidang Kesekretariatan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

2. Pelaksanaan penyusunan perencanaan strategis, evaluasi dan pelaporan di bidang Kesekretariatan Daerah
3. Pelaksanaan pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah
4. Pelaksanaan penyelenggaraan administrasi Pemerintahan, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat
5. Penyelenggaraan administrasi umum yang meliputi pengelolaan sumber daya aparatur keuangan, prasarana, dan sarana Pemerintah Daerah
6. Pelaksanaan pembinaan hubungan kerja dengan Dinas, Lembaga Teknis dan Unit Pelaksana lainnya
7. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur

Adapun Sususunan organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah terdiri dari :

3 (tiga) Asisten dan 9 (sembilan) Kepala Biro yaitu :

- a. Asisten Tata Praja
  1. Kepala Biro Pemerintahan
  2. Kepala Biro Otonomi Daerah
  3. Kepala Biro Hukum
- b. Asisten Ekonomi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat
  1. Kepala Biro Perekonomian Daerah
  2. Kepala Biro Pembangunan Daerah
  3. Kepala Biro Kesejahteraan Rakyat

c. Asisten Administrasi

1. Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian
2. Kepala Biro Keuangan
3. Kepala Biro Umum

Setiap Kepala Biro membawahkan 2 (dua) sampai dengan 4 (empat) Kepala Bagian dan masing-masing Kepala Bagian membawahkan 2 (dua) sampai dengan 4 (empat) Kepala Sub Bagian. Untuk mengetahui secara lebih detail lihat gambar struktur organisasi sebagaimana lampiran 1 (satu)

#### ANALISIS KELEMBAGAAN SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH

Sejumlah literatur dalam studi keorganisasian telah membuktikan adanya hubungan antara struktur dengan kinerja organisasi. Berkaitan dengan kinerja organisasi publik yang dirasakan kurang efektif dan efisien serta kurang adaptif terhadap lingkungan, maka kajian tentang struktur organisasi Sekretaris Daerah dirasakan akan bermanfaat bagi pengembangan organisasi.

Menurut asumsi penulis Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah (terlampir) bahwa organisasi tersebut mempunyai sifat atau kriteria :

- a. Melaksanakan tugas-tugas rutin yang berlangsung dalam kondisi yang stabil dan tidak peka terhadap lingkungan.
- b. Terdapat pembagian tugas atau pembagian tugas melalui unit-unit kerja
- c. Penekanan pada pelaksanaan tugas pekerjaan yang baik dan prosedur

- d. Mempunyai hirarki dan interaksi anggota cenderung bersifat vertikal atau keatas
- e. Hubungan impersonal dan rasionalitas.

Dengan mempedomani pada teori organisasi bahwa ciri-ciri yang dimiliki tersebut dapat dikategorikan model organisasi tertutup atau yang lazim disebut model birokratik Henry, (1988:73-79) yang berbeda dengan model terbuka yang cenderung mengikuti pasar dan menganggap organisasi sebagai unit fungsi dari lingkungan.

Pandangan di atas dipertjani oleh H. George Frederickson, (1980:29) dalam Teori Administrasi Negara Baru lima model, cenderung menggunakan model Birokrasi Klasik. Hal ini secara empiris mempunyai dua komponen dasar yaitu : *pertama* struktur atau kerangka suatu organisasi dan *kedua* cara-cara yang digunakan untuk mengatur orang-orang dan pekerjaan dalam kerangka organisasi. Sehingga model tersebut juga termasuk model tertutup Weber karena mengasumsikan lingkungan yang stabil

Sedangkan apabila Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah apabila dikaji dengan menggunakan model Henry Mintzberg (1979:18-33) Struktur Sekretariat Daerah dapat dikelompokkan kedalam 5 (lima) fungsi yaitu *Strategic Apex* penentu kebijakan organisasi yang dipegang oleh Sekretaris Daerah, Fungsi *Middle Line* yaitu yang bertugas sebagai penghubung antara *Strategic Apex* dengan *Operating Core* yang dipegang oleh Asisten-Asisten, Fungsi *Support Staf* Bagian Kepegawaian, Keuangan dan Humas/Informatika, Perlengkapan dan Umum, Fungsi *Technostructure* (analisis) Ketatalaksanaan dan Penyusunan Program dan



Fungsi *Operating Core*, secara keseluruhan Sekretariat Daerah merupakan *Support Staf*.

Walaupun Sekretariat Daerah sebagai unsur staf namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa Sekretaris Daerah juga mengerjakan fungsi lini (*Operating Core*) seperti tugas yang dilakukan oleh Biro-biro yang membawahkan Sub.Bagian Keagamaan, Sub. Bagian Lembaga keagamaan, Sub. Bagian Kesehatan, Sub.ian Koperasi Usaha Keci Menengah dan sebagainya yang semestinya pekerjaan tersebut hanya *support staf*, sehingga hal ini tidak menutup kemungkinan terjadinya tumpang tindih pelaksanaan tugas/kewenangan dengan dinas atau unit lain. Selain itu Sekretariat Daerah juga melakukan tugas-tugas lini yang memang belum dikerjakan oleh unit atau belum adanya unit yang menangani suatu pekerjaan sedangkan sifat pekerjaan tersebut harus dikerjakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Struktur organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah cenderung menggunakan *Model Lini dan Staf*.

#### KEMAMPUAN PEGAWAI SETDA PROPINSI JAWA TENGAH

Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah merupakan perangkat Daerah yang mempunyai tugas-tugas Sekretariat Wilayah Administratif yaitu membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasai dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah. Dalam menjalankan fungsinya Sekretariat Daerah didukung 850

(delapan ratus lima puluh ) pegawai dengan berbagai macam latar belakang pendidikan sebagaimana di tunjukkan dalam tabel IV.1 tersebut dibawah ini :

Tabel. IV. 1  
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI  
JAWA TENGAH BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN  
Periode Januari Tahun 2002

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASE
1	Pasca Sarjana	31	1,4
2	Sarjana	169	23,7
3	Deploma/Sarmud	133	6,6
4	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas	353	54,7
5	Sekolah Lanjutan Pertama	102	8,8
6	Sekolah Dasar	62	5,10
	<i>Jumlah</i>	<i>850</i>	<i>100,0</i>

*Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002*

Dari tabel di atas dapat dilihat kemampuan sumberdaya manusia dari tingkat pendidikan formal sejumlah 850 personil sebagian besar. 63,5% adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) dan Sekolah Lanjutan Pertama (SLTP) dan pendidikan dasar. Sedangkan sebagian (36,5%) Pasacasarjana/sarjana. Sehingga kalau dilihat dari komposisi tingkat pendidikan dalam rangka upaya mewujudkan kinerja masih perlu ditingkatkan.

Untuk mengetahui gambaran data Pegawai Sekretariat Daerah dari sisi golongan kepangkatan secara detail dapat dilihat tabel IV.2 di bawah ini :

Tabel. IV.2  
 DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
 SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH  
 MENURUT GOLONGAN KEPANGKATAN  
 Periode Januari Tahun 2002

NO	UNIT KERJA	GOLONGAN				JUM LAH
		IV	III	II	I	
1	Biro Hukum	3	30	8	-	41
2	Biro Otonomi Daerah	4	30	13	-	47
3	Biro Pemerintahan	4	64	33	4	105
4	Biro Perekonomian	5	54	15	1	75
5	Biro Kesra	6	54	20	-	80
6	Biro Keuangan	3	106	36	2	147
7	Biro Umum	12	91	60	4	167
8	Biro Pemb.Daerah	6	50	33	6	95
9	Biro Organisasi & Kepegawaian	5	62	23	3	93
	<i>Jumlah</i>	48	521	241	20	850

*Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002*

Dari tabel diatas dapat dilihat kemampuan pegawai berdasarkan tingkat golongan terlihat bahwa sebagian besar pegawai menduduki golongan III dengan jumlah 521 dan proporsi kedua pada jumlah 241 golongan II. Hasil analisis menggambarkan bahwa pada golongan III tersebut tidak semuanya dari pegawai yang berpendidikan Sarjana akan tetapi juga terdapat kenaikan dari golongan II yang

mempunyai tingkat pendidikan Sekolah Lanjutan Atas begitu juga untuk golongan II juga dimungkinkan dari kenaikan pangkat dari tingkat pendidikan Sekolah Lanjutan Pertama. Sedangkan guna melengkapi diskripsi unit analisis dibawah ini di sajikan data pegawai menurut eselonering sebagaimana tersebut dalam tabel IV.3 berikut ini :

Tabel. IV.3  
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH  
MENURUT ESELONERING

NO	ESELONERING	KETERANGAN	JUMLAH
1	I.b	Sekretaris Daerah	1
2	II.a	Asisten Sekretaris Daerah	3
3	II.b	Kepala Biro	9
4	III.a	Kepala Bagian	30
5	IV.a	Kepala Sub Bagian	91
	<i>Jumlah</i>		<i>134</i>

*Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002*

Dari tabel di atas terlihat jumlah jabatan struktural yang ada di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, hal ini mengingat peran Sekretariat Daerah sangat strategis yang mempunyai tugas membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan, Administrasi, Organisasi dan Tata laksana untuk memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah Propinsi dan masyarakat.

## A. HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian akan ditunjukkan dengan distribusi jawaban responden (tunggal) yang meliputi variabel Gaya kepemimpinan, variabel Motivasi, variabel Kemampuan, dengan variabel Kinerja pegawai. Selanjutnya ditampilkan Korelasi tunggal dan tabel korelasi ganda, hal ini dimaksudkan untuk lebih memberikan gambaran awal secara menyeluruh mengenai hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang menjadi obyek penelitian

### A.1 Variabel Kinerja Pegawai

Tabel. IV.4  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
KESESUAIAN PEKERJAAN DENGAN PERINTAH

No.	Kesesuaian pekerjaan dengan perintah	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	18	21,2
2	Sesuai	35	41,2
3	Kurang sesuai	18	21,2
4	Tidak sesuai	14	16,4
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 1*

Pada tabel IV.4 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian tentang tingkat kesesuaian pekerjaan dengan instruksi yang diberikan oleh masing-masing pimpinan pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah telah terungkap dari 85 responden terdapat 35 orang (41,2%) dan 18 responden (21,1%) tingkat penyelesaian pekerjaan sudah sesuai dengan instruksi atasan. Sedangkan sebagian 18 responden

(21,2%) dan 14 responden (16,4%) mengungkapkan bahwa tingkat penyelesaian pekerjaan kurang sesuai dengan instruksi atasan. Dengan demikian hasil penelitian ini telah dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan sudah sesuai dengan instruksi pimpinan. Akan tetapi kesimpulan ini tidak begitu valid mengingat hasil *indepth interview* yang dilakukan oleh beberapa pejabat maupun pegawai menyatakan bahwa penyelesaian pekerjaan bawahan mayoritas tidak sesuai dengan instruksi atau harapan pimpinan.

Tabel. IV.5  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
KEPUASAN PIMPINAN TERHADAP PEKERJAAN

No	Kepuasan pimpinan terhadap pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat memuaskan	20	23,5
2	memuaskan	38	44,7
3	Kurang memuaskan	15	17,6
4	Tidak memuaskan	12	14,2
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.2*

Pada tabel IV.5 di atas penelitian mengenai tingkat kepuasan pimpinan terhadap hasil kerja bawahan dari 85 responden ternyata mempunyai jawaban yang bervariasi, dimana 20 responden (23,5%) menjawab sangat memuaskan, 38 (44,7%) menjawab memuaskan sehingga dapat diinterpretasikan kinerja pegawai sudah dapat memuaskan pimpinan. Sedangkan sebagian 15 responden (17,6) terungkap kurang memuaskan dan sebagian 12 responden (14,2) tidak memuaskan. Dari hasil penelitian

tersebut dapat di simpulkan bahwa kinerja pegawai sudah memuaskan pegawai. Akan tetapi hasil penelitian ini kurang valid mengingat hasil indepth interview dari beberapa pejabat maupun pegawai menyatakan bahwa hasil kerja pegawai sebagian besar belum dapat memenuhi harapan pimpinan di setiap jenjang.

Tabel. IV.6  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
KESESUAIAN PELAKSANAAN TUGAS  
DENGAN PROSEDUR

No	Kesesuaian Pelaksanaan tugas dengan prosedur	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	7	8,2
2	Sesuai	29	34,1
3	Kurang sesuai	34	40,0
4	Tidak sesuai	15	17,7
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.3*

Pada tabel IV.6 di atas penelitian tentang tingkat kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan prosedur, dari sebagian responden 7 responden (8,2%) yang menyatakan pelaksanaan tugas pekerjaan sudah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, 29 responden (34,1%) menyatakan sesuai, sehingga dari kedua jawaban tersebut dapat diinterpretasikan dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Sedangkan 34 responden mengungkapkan bahwa pelaksanaan pekerjaan kurang sesuai dengan prosedur sedangkan 15 responden (17,7%) mengatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan cenderung tidak sesuai. Hasil penelitian

tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat penyelesaian pekerjaan cenderung tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Tabel. IV.7  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KESERINGAN PEMBERIAN  
TUGAS PRIBADI

No	Keseringan pemberian tugas pribadi	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sering	9	10,6
2	Sering	34	40,0
3	Kadang-kadang	27	31,8
4	Tidak pernah	15	17,6
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.4*

Pada tabel IV.7 di atas penelitian tentang tingkat keseringan pimpinan untuk memberikan tugas pribadi dari pada tugas dinas terhadap bawahan, membuktikan dari 85 responden terdapat 43 responden (50,6%) menyatakan pimpinan sering memberikan tugas-tugas yang bersifat pribadi dari pada tugas dinas, sedangkan 42 responden (49,4%) menyatakan pimpinan kadang-kadang memberikan tugas pribadi, Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa para pimpinan sering memberikan tugas yang bersifat pribadi dari pada tugas kedinasan.



Tabel. IV.8  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KETEPATAN WAKTU  
PENYELESAIAN PEKERJAAN

No	Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat tepat	11	12,9
2	Tepat	12	14,1
3	Kurang tepat	29	34,2
4	Tidak tepat	33	38,8
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.5*

Pada tabel IV.8 tampak penelitian tentang ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, telah terungkap dari 85 responden, sebagian 23 responden (27%) menyatakan bahwa tingkat penyelesaian pekerjaan sudah dapat dilakukan secara tepat waktu. Sedangkan 62 responden (73%) mengungkapkan bahwa tingkat penyelesaian pekerjaan belum dapat di selesaikan secara tepat waktu. Dengan demikian hasil penelitian ini telah dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa pegawai dalam penyelesaian suatu pekerjaan belum dapat diselesaikan secara tepat waktu.

Tabel. IV.9  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KEMAMPUAN PENYELESAIAN PEKERJAAN  
DALAM KONDISI TERTENTU

No	Kemampuan penyelesaian pekerjaan dlm kondisi tertentu	Frekuensi	Persentase
1	Sangat mampu	9	10,6
2	Mampu	29	34,1
3	Kurang mampu	35	41,2
4	Tidak mampu	12	14,1
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.6*

Pada tabel IV.9 terlihat dimana suatu penelitian tentang tingkat kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dalam kondisi tertentu (mendesak), telah membuktikan 85 responden terdapat 38 responden (44,7%) menyatakan bahwa pegawai pegawai mampu menyelesaikan suatu pekerjaan dalam kondisi tertentu atau mendesak, sedangkan 47 responden (55,3%) mengungkapkan bahwa pegawai kurang mampu menyelesaikan suatu pekerjaan dalam kondisi tertentu atau mendesak. Dengan demikian hasil penelitian ini telah dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dirasakan kurang mampu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam kondisi tertentu atau mendesak.

Tabel. IV.10  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT EFISIENSI  
PELAKSANAAN PEKERJAAN

No	Efisiensi pelaksanaan pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat efisien	19	22,4
2	Efisien	21	24,7
3	Kurang efisien	33	38,8
4	Tidak efisien	12	14,1
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.7*

Pada tabel IV.10 di atas terlihat bahwa hasil penelitian tentang tingkat efisiensi dalam melakukan suatu pekerjaan, dari 85 responden terdapat 40 responden (47,1%) yang menyatakan bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan telah dapat menekan tingkat efisiensi, sedangkan 45 responden (52,9%) yang menyatakan bahwa dalam pelaksanaan tugas pekerjaan tidak atau kurang mampu menekan tingkat efisiensi. Dari hasil penelitian ini telah dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa dalam melakukan suatu pekerjaan para pegawai belum dapat menekan tingkat efisiensi. Tabel berikutnya akan mengungkapkan tingkat efektivitas pencapaian kerja pegawai.

Tabel. IV.11  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT EFEKTIVITAS  
PENCAPAIAN KERJA PEGAWAI

No	Efektivitas pencapaian kerja pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat efektif	4	4,7
2	Efektif	25	29,5
3	Kurang efektif	28	32,9
4	Tidak efektif	28	32,9
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.8*

Pada tabel IV. 11 menunjukkan tingkat pencapaian kinerja pegawai, terbukti dari 85 responden sebagian besar yaitu sebanyak 29 orang (34,2%) menjawab bahwa pelaksanaan pekerjaan sangat efektif/efektif sedang sebagian 56 orang (65,8%) menjawab bahwa pelaksanaan pekerjaan yang terjadi selama ini kurang fektif. Dari kedua jawaban tersebut telah dapat disimpulkan bahwa tingkat pencapaian kinerja pegawai belum efektif. Hal ini telah dipertajam hasil wawancara beberapa pegawai yang menyatakan bahwa tingkat kinerja pegawai masih relatif rendah oleh karena perlu ditingkatkan dengan mengkaji kebijakan yang strategis. Tabel brikutnya adalah karena kompleksnya tugas pekerjaan sehingga untuk pencapaian secara efektif perlu dukungan tingkdat pendidikan yang memadai.

Tabel. IV.12  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KOMPLEKSITAS PEKERJAAN PERLU  
DUKUNGAN PENDIDIKAN PEGAWAI

No	Kompleksitas pekerjaan perlu dukungan pendidikan pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat memadai	28	32,9
2	Memadai	11	12,9
3	Kurang memadai	10	11,8
4	Tidak memadai	36	42,4
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.9*

Pada tabel IV. 12 menunjukkan dengan semakin meningkatnya tugas pekerjaan guna efektivitas dalam pelaksanaan tugas perlu dukungan tingkat pendidikan yang memadai. Terbukti dari 85 responden sebagian besar yaitu sebanyak 39 orang (45,8%) menjawab bahwa tingkat pendidikan pegawai sudah memadai sedangkan sebagian 46 orang (54,2%) menjawab bahwa pelaksanaan pekerjaan yang terjadi selama ini kurang fektif. Dari kedua jawaban tersebut telah dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan pegawai kurang memadai.. Tabel berikutnya adalah karena kompleksnya tugas pekerjaan sehingga untuk pencapaian secara efektif perlu dukungan tingkdad pendidikan yang memadai. Tabel beriuatnya adalah tingkat pendidikan pegawai.

Tabel. IV.13  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT PENDIDIKAN PEGAWAI

No	Pendidikan pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat memadai	30	35,2
2	Memadai	10	11,4
	Kurang memadai	33	38,8
3	Tidak memadai	12	14,6
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.10*

Pada tabel IV. 13 menunjukkan tingkat pendidikan pegawai terbukti dari 85 responden sebagian besar yaitu sebanyak 40 orang (46,6%) menjawab bahwa tingkat pendidikan pegawai telah memadai sedangkan sebagian 45 orang (53,4%) menjawab tingkat pendidikan pegawai dirasakan kurang memadai. Sehingga telah dapat disimpulkan tingkat pendidikan pegawai dirasakan kurang memadai. Tabel berikutnya adalah aspek pengalaman yang dimiliki pegawai.

Tabel. IV.14  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
ASPEK PENGALAMAN PEGAWAI

No	Aspek pengalaman kerja pegawai -	Frekuensi	Persentase
1	Sangat setuju	10	11,8
2	setuju	36	42,4
3	Kurang setuju	12	14,1
4	Tidak setuju	27	31,7
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.11*

Pada tabel IV. 14 yang menanyakan apakah pegawai menyetujui, setiap pimpinan dalam memberikan pekerjaan mempertimbangkan aspek pengalaman kerja yang dimiliki, terbukti dari 85 responden sebagian besar yaitu sebanyak 46 orang (54,2%) menjawab sangat setuju/setuju, sedangkan sebagian 39 orang (45.8%) menjawab kurang menyetujui. Sehingga telah dapat disimpulkan pimpinan dalam memberikan pekerjaan kepada bawahan semua pegawai menyetujui mempertimbangkan aspek prestasi kerja. Tabel berikutnya adalah aspek pengalaman yang dimiliki pegawai.

Tabel. IV.15  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
KESEMPATAN MENGELUARKAN PENDAPAT

No	Kesempatan mengeluarkan pendapat	Frekuensi	Persentase
1	Sangat luas	8	9,4
2	luas	24	28,3
3	Kurang luas	33	38,8
4	Tidak luas	20	23,5
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.12*

Pada tabel IV. 15. yang menanyakan terhadap pegawai apakah diberikan kesempatan yang luas dalam mengeluarkan pendapat untuk menunjang kelancaran pekerjaan, terbukti dari 85 responden terdapat sebagian besar yaitu sejumlah 32 orang atau (37,7%) menyatakan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat bagi pegawai untuk kelancaran pekerjaan dirasakan sudah luas, sedangkan 53 orang

(62,3%) menjawab kesempatan untuk mengeluarkan pendapat guna kelancaran pekerjaan dirasakan masih kurang luas. Meskipun jawaban responden bervariasi telah dapat di simpulkan kesempatan yang diberikan pegawai untuk menyampaikan pendapat untuk kelancaran tugas dirasakan masih kurang. Hal ini juga dipertajam hasil *indepth interview* yang mengatkan kesempatan menyampaikan pendapat di rasakan masih relatif kurang, karena selama ini masih cenderung bawahan kurang berani menyampaikan gagasan kepada pimpinan, kecuali diminta pendapatnya oleh pimpinan, Tabel berikutnya adalah tingkat kewenangan dalam penyelesaian tugas.

Tabel. IV.16  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KEWENANGAN PENYELESAIAN TUGAS

No	Kewenangan penyelesaian tugas	Frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	28	32,9
2	Jelas	23	27,1
3	Kurang jelas	33	38,8
4	Tidak jelas	1	1,2
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.13*

Pada tabel IV.16 yang menanyakan tingkat kejelasan kewenangan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, terbukti dari 85 responden terdapat sebagian besar yaitu sejumlah 51 orang atau (60%) menyatakan bahwa kewenangan pegawai dalam penyelesaian suatu pekerjaan sangat jelas, proporsi kedua 34 responden (40%) menyatakan bahwa kewenangan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan dirasakan



kurang jelas. Meskipun jawaban responden tersebut bervariasi telah dapat di simpulkan tingkat kewenangan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sudah jelas, akan tetapi nampaknya hasil penelitian ini tidak valid, hasil *indepth interview* yang menanyakan tentang tingkat kejelasan kepada beberapa pejabat maupun pegawai yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah nampaknya masih perlu diperjelas sampai seberapa kewenangan bawahan untuk mengambil keputusan tanpa persetujuan atasan. Tabel berikutnya adalah tingkat kecepatan pemberian arahan.

Tabel. IV.17  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KECEPATAN PEMBERIAN ARAHAN

No	Kecepatan pemberian arahan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat cepat	11	12,9
2	cepat	21	24,7
3	Kurang cepat	42	49,5
4	Tidak cepat	11	12,9
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.14*

Pada tabel IV.17. yang menanyakan tingkat kecepatan pimpinan dalam memberikan arahan atau bimbingan kepada bawahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Terbukti dari 85 responden terdapat sebagian besar yaitu sejumlah 32 orang atau (37,6%) menyatakan bahwa pimpinan dalam memberikan bimbingan apabila

bawahan mengalami kesulitan di rasakan sangat cepat/cepat, sedangkan 53 responden (62,4%) menyatakan bahwa pimpinan dalam memberikan arahan apabila bawahan mengalami masalah di rasakan oleh para pegawai masih lambat. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat kecepatan pimpinan dalam mengambil sikap terhadap bawahan apabila terdapat kesulitan dirasakan masih lambat. Tabel berikutnya adalah tingkat kerjasama pegawai dalam penyelesaian tugas.

Tabel. IV.18  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KERJASAMA INDIVIDU PEGAWAI  
DALAM PENYELESIAN TUGAS

No	Kerjasama individu pegawai dalam penyelesaian tugas	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	8	9,5
2	baik	24	28,2
3	Kurang baik	38	44,7
4	Tidak baik	15	17,6
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.15*

Pada tabel IV.18. tingkat kerjasama individu pegawai dalam penyelesaian tugas Terbukti dari 85 responden terdapat sebagian besar yaitu sejumlah 53 orang atau (62,3%) menyatakan bahwa tingkat kerjasama individu pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dirasakan masih kurang baik. Sedangkan 32 orang (37,7%) menyatakan tingkat kerjasama pegawai secara individu sudah baik. Meskipun jawaban responden bervariasi akan tetapi telah dapat disimpulkan bahwa

tingkat kerjasama diantara pegawai dalam penyelesaian pekerjaan dirasakan masih kurang baik. Tabel berikutnya adalah tingkat kerjasama antara unit kerja.

Tabel. IV.19  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KERJASAMA DIANTARA UNIT KERJA  
DALAM PENYELESIAN TUGAS

No	Kerjasama diantara unit kerja dalam penyelesaian tugas	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	38	44,7
2	baik	18	21,2
3	Kurang baik	12	14,1
4	Tidak baik	17	20,0
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.16*

Pada tabel IV.19. tingkat kerjasama antara unit kerja dalam penyelesaian tugas Terbukti dari 85 responden terdapat sebagian besar yaitu sejumlah 29 orang atau (34,1%) menyatakan bahwa tingkat kerjasama diantara unit kerja yang ada di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam menyelesaikan pekerjaan dirasakan kurang baik, sedangkan 56 orang (65,9%) menyatakan tingkat kerjasama antar unit kerja di Lingkungan Setda Propinsi Jawa Tengah sudah baik. Meskipun jawaban responden bervariasi akan tetapi telah dapat di simpulkan bahwa tingkat kerjasama diantara unit kerja dalam penyelesaian pekerjaan dirasakan sudah baik. Akan tetapi hasil penelitian ini nampaknya kurang valid mengingat hasil wawancara dari beberapa pegawai maupun pejabat Setda nampaknya masih memberikan penilaian bahwa kerjasama diantara unit kerja masih cenderung ego

sektoral. Tabel berikutnya adalah apakah hubungan baik mempunyai dampak positif dalam kekeluargaan.

Tabel. IV.20  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KECENDERUNGAN EGO SEKTORAL  
DALAM KERJASAMA

No	Kecenderungan egosektoral dalam kerjasama	Frekuensi	Persentase
1	Sangat dominan	38	44,7
2	Dominan	18	21,2
3	Kurang dominan	12	14,1
4	Tidak dominan	17	20,0
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.17*

Pada tabel IV.20 tingkat kecenderungan masing-masing unit kerja dalam melakukan kerjasama guna kelancaran tugas, ternyata terbukti dari 85 responden terdapat sebagian besar yaitu sejumlah 56 orang atau (65,9%) menyatakan bahwa tingkat ego sektoral diantara unit kerja sangat dominan, sedangkan, 29 orang (34,1%) menyatakan tingkat egosektoral kurang dominan. Meskipun jawaban responden bervariasi akan tetapi telah dapat disimpulkan bahwa tingkat egosektoral dalam koordinasi pelaksanaan tugas dominan mempertahankan egosektoralnya.

## A. 2 Variabel Gaya kepemimpinan

Tabel. IV.21  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
HUBUNGAN PIMPINAN DENGAN BAWAHAN

No	Hubungan pimpinan dengan bawahan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	23	27,1
2	baik	22	25,9
3	Kurang baik	18	21,1
4	Tidak baik	22	25,9
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor. 18*

Pada tabel IV.21. Hubungan yang baik diantar pimpinan dengan bawahan atau diantara sesama rekan sekerja, hasil penelitian terbukti dari dari 85 responden terdapat sebagian besar yaitu sejumlah 45 orang atau (53%) menyatakan bahwa hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan atau diantara sesama rekan kerja ternyata mempunyai dampak positif dalam kekeluargaan, sedangkan 40 orang (47%) menyatakan hubungan yang baik ternyata mempunyai hubungan yang kurang baik dalam pelaksanaan tugas. Dari kedua jawaban responden yang berbeda dapat di simpulkan bahwa tingkat kerjasama diantara pegawai dalam penyelesaian pekerjaan dirasakan mempunyai dampak positif khususnya hubungan sosial. Tabel berikutnya adalah tingkat hubungan antara atasan dengan bawahan.

Tabel. IV.22  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KOMUNIKASI PIMPINAN BAWAHAN

No	Komunikasi pimpinan bawahan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	17	20,0
2	Baik	22	25,9
3	Kurang baik	19	22,4
4	Tidak baik	27	31,7
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.19*

Pada tabel IV.22. tingkat komunikasi antara atasan dengan bawahan terbukti dari 85 responden terdapat sebagian besar yaitu sejumlah 39 orang atau (45,9%) menyatakan sangat baik/baik. sedangkan, 46 orang (54,1%) menyatakan komunikasi antara atasan dengan bawahan dirasakan kurang baik. Meskipun jawaban responden bervariasi akan tetapi telah dapat di simpulkan bahwa komunikasi atasan dengan bawahan dirasakan kurang baik. Indikator selanjutnya adalah tingkat komunikasi.

Tabel. IV.23  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KEPATUHAN BAWAHAN

No	Kepatuhan bawahan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat patuh	17	20,0
2	Patuh	15	17,6
3	Kurang patuh	25	29,5
4	Tidak patuh	28	32,9
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.20*

Jika dilihat tabel IV.23 tingkat kepatuhan bawahan dengan pimpinan membuktikan bahwa dari sejumlah 85 responden mengungkapkan bahwa tingkat kepatuhan antara bawahan dengan pimpinan 32 orang (37,6%) menyatakan sangat patuh/patuh, sedangkan 53 responden (62,4%) menyatakan kurang patuh. Dari kedua jawaban tersebut dapat diinterpretasikan bahwa tingkat kepatuhan bawahan terhadap atasan dalam tugas pekerjaan Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah di rasakan menunjukkan kurang patuh.

Tabel. IV.24  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
SIKAP BAWAHAN TERHADAP PERINTAH ATASAN

No.	Sikap bawahan thd perintah atasan	Frekuensi	Persentase
1	selalu membantah	10	11,8
	membantah	11	12,4
2	Kadang-kadang	24	28,2
3	Tidak pernah	40	48,6
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.21*

Jika dilihat tabel IV.24 yang menanyakan tentang sikap bawahan terhadap perintah atasan. Terbukti dari 21 responden atau (24,2%) menyatakan bahwa pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sering membantah terhadap perintah atasan, yang lain sejumlah 24 orang atau (28,2%) kadang-kadang, Sedangkan 40 orang atau (48,6%) menjawab tidak pernah membantah terhadap perintah pimpinan. Dari jawaban responden yang bervariasi tersebut telah dapat disimpulkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah pada dasarnya

mempunyai loyalitas terhadap pimpinan yang tinggi. Tabel selanjutnya adalah mengenai kesesuaian arahan dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Tabel. IV.25  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KESESUAIAN ARAHAN PIMPINAN  
TERHADAP PROSEDUR KERJA

No.	Kesesuaian arahan pimpinan thd prosedur	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	15	17,6
2	sesuai	30	35,3
3	Kurang sesuai	21	24,7
4	Tidak sesuai	19	22,4
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.22*

Jika dilihat data penelitian sebagaimana tabel IV.25 di atas yang mengungkapkan tentang tingkat kesesuaian perintah pimpinan dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Menunjukkan bahwa dari 85 responden sebagian besar 45 orang atau ( 52,9%) mengatakan arahan pimpinan terhadap pelaksanaan pekerjaan sudah sesuai dengan prosedur kerja, sedangkan sisanya sebanyak 40 orang atau (47,1 %) terungkap bahwa arahan pelaksanaan pekerjaan bawahan dengan prosedur kerja dirasakan kurang sesuai dengan prosedur yang sudah ada. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tingkat kesesuaian arahan pimpinan terhadap prosedur kerja sudah sesuai. Meskipun demikian perlu diperhatikan mengingat persepsi pegawai yang mengungkapkan kurang sesuai adalah lebih dari 40 %, sehingga perlu ditingkatkan tingkat kesesuaian dalam memberikan arahan.



Tabel. IV.26  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT FREKUENSI PIMPINAN UNTUK  
MEMBERIKAN ARAHAN

No.	Frekuensi pimpinan dalam memberikan arahan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sering	27	31,8
2	sering	24	28,2
3	Kdang-kadang	22	25,9
4	Tidak pernah	12	14,1
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.23*

Jika dilihat data penelitian sebagaimana tabel IV.26 di atas yang mengungkapkan tentang tingkat frekuensi pimpinan dalam memberikan arahan dalam pekerjaan. Terbukti dari 85 responden sebagian besar 51 orang atau ( 61,0%) mengatakan pimpinan sering memberikan arahan terhadap bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan, sedangkan sebagian responden 34 orang atau (39%) mengungkapkan bahwa tingkat frekuensi pimpinan dalam memberikan arahan pelaksanaan pekerjaan dirasakan kurang. Meskipun demikian hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tingkat frekuensi pimpinan dalam memberikan arahan bawahan guna kelancaran pekerjaan dirasakan bawahan sudah cukup/sering.

Tabel. 27  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
FREKUENSI BREFING/PERTEMUAN  
DENGAN BAWAHAN

No.	Frekuensi pertemuan dengan bawahan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sering	38	44,7
2	Sering	19	22,4
3	Kadang-kadang	11	12,9
4	Tidak pernah	17	20,0
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.24*

Jika dilihat data penelitian sebagaimana tabel IV.27 di atas yang mengungkapkan tingkat frekuensi briefing/pertemuan antara atasan dengan bawahan untuk melakukan pertemuan. Terbukti dari 85 responden sebagian besar 57 orang atau ( 67.1 %) mengatakan bahwa pertemuan antara atasan dengan bawahan sering dilakukan dengan bentuk pertemuan, sedangkan sebagian responden 28 orang atau (32,9%) mengungkapkan bahwa pertemuan antara atasan dengan bawahan tidak pernah dilakukan, sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah pertemuan atau briefing antara atasan dengan bawahan sering dilakukan dalam rangka evaluasi terhadap pelaksanaan tugas. Tabel selanjutnya adalah tingkat kebebasan bawahan dalam menyampaikan gagasan atau konsultasi.

Tabel. IV.28  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KEBEBASAN BAWAHAN  
UNTUK MELAKUKAN KONSULTASI DENGAN PIMPINAN

No.	Kebebasan bawahan melakukan konsultasi	Frekuensi	Persentase
1	Sangat bebas	16	18,8
2	Bebas	34	40,0
3	Kurang bebas	20	23,5
4	Tidak bebas	15	17,7
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.25*

Jika dilihat data penelitian sebagaimana tabel IV.28 di atas yang mengungkapkan tentang tingkat kebebasan bawahan untuk menyampaikan sesuatu hal yang dianggap penting oleh bawahan kepada atasan. Terbukti dari 85 responden sebagian besar 50 orang atau ( 58,8%) mengatakan tingkat kebebasan untuk melakukan konsultasi dengan pimpinan dirasakan sudah cukup, sedangkan sebagian responden 35 orang atau (41,2%) mengungkapkan bahwa tingkat kebebasan untuk melakukan konsultasi dengan pimpinan dirasakan kurang. Meskipun demikian hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tingkat kebebasan untuk melakukan konsultasi dengan pimpinan dirasakan oleh semua pegawai sudah cukup.

Tabel. IV.29  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KEJELASAN POLA KERJA PIMPINAN  
DENGAN BAWAHAN

No.	Kejelasan hirarki pimpinan dengan bawahan	Frekuensi	Persentase
1	sangat jelas	23	27,1
2	jelas	23	27,1
3	kurang jelas	18	21,2
4	tidak jelas	21	24,6
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.26*

Jika dilihat data penelitian tabel IV.29 di atas yang mengungkapkan tentang tingkat kejelasan hirarki atau tugas antara pimpinan dengan bawahan terbukti dari 85 responden sebagian besar 46 orang atau ( 54,2%) mengatakan sudah jelas, sedangkan sebagian 39 responden atau (45,8%) mengungkapkan bahwa tingkat kejelasan tugas antara pimpinan dengan bawahan dirasakan tidak jelas. Meskipun demikian hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tingkat kejelasan tugas pimpinan dengan tugas bawahan pada Kantor Sekretariat Daerah Proipinsi Jawa Tengah sudah jelas.

Tabel. IV.30  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KESERINGAN PIMPINAN  
MENCAMPUR ADUKKAN TUGAS PRIBADI DAN DINAS

No.	Pimpinan sering mencampuradukan tugas pribadi dan dinas	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sering	15	17,6
2	Sering	26	30,6
3	Kadang-kadang	27	31,8
4	Tidak pernah	17	20,0
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.27*

Pada data penelitian tabel IV.30 di atas yang mengungkapkan apakah pimpinan sering mencampur adukkan tugas dinas dengan tugas pribadi, ternyata dari 85 responden sebagian besar 41 orang atau ( 48,2%) mengatakan sering pimpinan memberikan tugas bawahan yang kurang memperhatikan antara tugas dinas dengan kepentingan pribadi, sedangkan sebagian 44 responden atau (51,8%) mengungkapkan bahwa pimpinan tidak pernah mencampur adukkan antara tugas pribadi dengan tugas dinas. Meskipun demikian hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pimpinan di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah terhadap bawahan sering mencampur adukkan antara tugas pribadi dengan tugas dinas.

Tabel. IV.31  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KEJELASAN KEWENANGAN PEGAWAI  
TERHADAP PELAKSANAAN PEKERJAAN

No.	Kejelasan wewenang pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	6	7,1
2	Jelas	30	35,3
3	Kurang jelas	34	40,0
4	Tidak jelas	15	17,6
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.28*

Pada data penelitian tabel IV.31 di atas yang mengungkapkan apakah pegawai mempunyai kewenangan yang jelas terhadap pelaksanaan tugas, ternyata dari 85 responden sebagian besar 36 orang atau ( 42,4%) mengatakan bahwa pegawai pada umumnya tidak mempunyai kewenangan tugas secara jelas, sedangkan sebagian 49 responden atau (57,6%) mengungkapkan bahwa pegawai tidak mempunyai wewenang yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan. Meskipun demikian hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Pegawai Sekretariat Daerah Proipinsi Jawa Tengah pada dasarnya tidak mempunyai kewenangan yang jelas terhadap pelaksanaan tugas.

Tabel. IV.32  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
KEJELASAN PEKERJAAN PEGAWAI

No.	Kejelasan pekerjaan pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	8	9,4
2	Jelas	35	41,2
3	Kurang jelas	27	31,8
4	Tidak jelas	15	17,6
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.29*

Pada data penelitian tabel IV.32 di atas yang mengungkapkan apakah pegawai mempunyai pekerjaan yang baku dengan jelas, ternyata dari 85 responden sebagian besar 43 orang atau (50,6%) mengatakan bahwa pegawai pada umumnya mempunyai tugas yang kurang jelas, sedangkan sebagian 42 responden atau (49,4%) mengungkapkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah tidak mempunyai pekerjaan yang jelas dan baku. Sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah pada dasarnya tidak mempunyai tugas pekerjaan yang jelas dan baku.

Tabel. IV.33  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KESESUAIAN PEMBERIAN PEKERJAAN  
DENGAN URAIAN TUGAS

No.	Kesesuaian pemeberian pekerjaan dengan uraian tugas	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	10	11,8
2	Sesuai	34	40,0
3	Kurang sesuai	29	34,1
4	Tidak sesuai	12	14,1
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.30*

Pada data penelitian tabel IV.33 di atas yang mengungkapkan apakah pimpinan dalam memberikan tugas sesuai dengan uraian tugas yang ada, terbukti dari 85 responden sebagian 44 orang atau (51,8%) mengatakan bahwa pimpinan dalam memberikan tugas sesuai dengan uraian tugas, sedangkan 41 responden atau ( 49,2 %) mengungkapkan bahwa pimpinan dalam memberikan tugas tidak atau kurang sesuai dengan uraian tugas. Sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pimpinan dalam memberikan tugas sudah sesuai dengan uraian tugas yang ada.



Tabel. IV.34  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KEJELASAN  
TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

No.	Kejelasan tanggung jawab pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	9	10,6
2	Jelas	31	36,5
3	Kurang jelas	33	38,8
4	Tidak jelas	12	14,1
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.31*

Pada data penelitian tabel IV.34 di atas mengungkapkan apakah pegawai mempunyai tingkat tanggung jawab pekerjaan yang jelas, terbukti dari 85 responden sebagian 40 orang atau (47,1%) menyatakan bahwa Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sudah mempunyai tanggung jawab pekerjaan jelas, sedangkan sebagian responden 45 orang atau (52,9%) menjawab bahwa pegawai Sekretariat Daerah kurang/tidak mempunyai tanggung jawab pekerjaan secara jelas. Sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah belum mempunyai tanggung jawab pekerjaan secara jelas.

Tabel. IV.35  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KEWIBAWAAN PIMPINAN

No.	Kewibawaan pimpinan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat berwibawa	33	38,8
2	Berwibawa	23	27,1
3	Kurang berwibawa	17	20,0
4	Tidak berwibawa	12	14,1
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.32*

Tabel IV.35 di atas mengungkapkan apakah seorang pimpinan mempunyai kewibawaan dalam memimpin bawahan. terbukti dari 85 responden sebagian 56 orang atau (65,9%) menyatakan pimpinan pada unit-unit Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah mempunyai wibawa dalam memimpin bawahan sedangkan sebagian responden 39 orang atau (34,1%) Sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa para pimpinan Unit organisasi pada Sekretaria Daerah Propinsi Jawa Tengah mempunyai tingkat wibawa dalam mengendalikan para pengikutnya.

Tabel. IV.36  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KENYAMANAN DALAM TUGAS

No.	Kenyamanan bawahan dalam tugas	Frekuensi	Persentase
1	Sangat nyaman	28	32,9
2	nyaman	13	15,3
3	Kurang nyaman	31	36,5
4	Tidak nyaman	13	15,3
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.33*

Pada data penelitian tabel IV.36 di atas mengungkapkan apakah pimpinan memberikan perlindungan rasa nyaman terhadap bawahan, terbukti dari 85 responden sebagian 41 orang atau (48,2%) menyatakan pimpinan memberikan perlindungan rasa nyaman dalam tugas, sedangkan sebagian responden 46 orang atau (51,8%) menjawab bahwa pimpinan pada unit-unit Sekretraiat Daerah dirasakan masih kurang untuk memberikan kenyamanan dalam tugas oleh bawahan, sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pimpinan unit organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dirasakan masih kurang dalam memberikan tingkat kenyamanan dalam tugas oleh bawahan.

### A.3 Variabel Motivasi kerja pegawai

Tabel. IV.37  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT PENYELESAIAN PEKERJAAN

No.	Kesesuaian penyelesaian Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat tinggi	16	18,4
2	Tinggi	32	37,6
3	Rendah	22	25,9
4	Sangat rendah	15	18,1
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.34*

Pada data penelitian tabel IV.37 di atas mengungkapkan apakah dalam penyelesaian pekerjaan pegawai sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh pimpinan, terbukti dari 85 responden sebagian 48 orang atau (56%) menyatakan bahwa dalam penyelesaian pekerjaan pegawai selama sudah sangat tinggi/tinggi, sedangkan sebagian responden 37 orang atau (44%) menjawab tingkat penyelesaian pekerjaan pegawai masih rendah. Meskipun jawaban responden bervariasi hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tingkat penyelesaian pekerjaan pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dirasakan sudah dapat di capai hasil sesuai dengan target yang diharapkan.

Tabel. IV.38  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI

No.	Peningkatan kinerja pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat meningkat	10	11,8
2	meningkat	29	34,1
3	Kurang meningkat	35	41,2
4	Tidak meningkat	11	12,9
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.35*

Pada tabel IV.38 di atas mengungkapkan apakah hasil kerja pegawai selalu mengalami peningkatan. terbukti dari 85 responden sebagian 39 orang atau (35,9%) menyatakan bahwa hasil kerja pegawai meningkat, sedangkan sebagian responden 46 orang atau (54,1%) mengungkapkan bahwa hasil kerja pegawai selama ini tidak meningkat. Meskipun jawaban responden bervariasi hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hasil kerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah setiap tahun sulit untuk melakukan peningkatan sesuai yang diharapkan oleh pimpinan.

Tabel. IV.39  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KEPUASAN PIMPINAN  
TERHADAP HASIL KERJA

No.	Kepuasan pimpinan terhadap hasil kerja bawahan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat memuaskan	9	10,6
2	Memuaskan	24	28,2
3	Kurang memuaskan	32	37,6
4	Tidak memuaskan	20	23,6
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.36*

Pada tabel IV.39 di atas mengungkapkan apakah hasil kerja pegawai dapat memuaskan atasan. Terbukti dari 85 responden sebagian 33 orang atau (38,8%) menyatakan bahwa hasil kerja pegawai dapat memuaskan atasan, sedangkan sebagian responden 42 orang atau (61,2 %) mengungkapkan bahwa hasil kerja pegawai selama ini belum dapat memuaskan pimpinan. Meskipun jawaban responden bervariasi hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hasil kerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah pada dasarnya belum dapat memuaskan pimpinan.

Tabel. IV.40  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KESESUAIAN PENGALAMAN PEGAWAI  
DENGAN PEKERJAAN

No.	Kesesuaian pengalaman kerja Dengan pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	15	17,6
2	Sesuai	24	28,2
3	kurang sesuai	34	40,0
4	Tidak sesuai	12	14,2
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.37*

Hasil penelitian sebagaimana tabel IV.40 di atas yang mengungkapkan apakah beban atau pekerjaan pegawai sudah sesuai dengan tingkat pengalaman yang dimiliki. Menunjukkan bahwa dari 85 responden sebagian 39 orang atau (45,8%) menyatakan kesesuaian pekerjaan dengan pengalaman yang dimiliki pegawai sudah sesuai, sedangkan sebagian responden 46 orang atau (54,2 %) mengungkapkan bahwa beban tugas pegawai kurang sesuai dengan tingkat pengalaman yang dimiliki oleh pegawai. Meskipun jawaban responden bervariasi hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa beban pekerjaan pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah pada dasarnya kurang sesuai dengan tingkat pengalaman yang dimiliki pegawai.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel. IV.41  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
PENGALAMAN BERMANFAAT TERHADAP  
KELANCARAN PEKERJAAN

No.	Manfaat pengalaman thd kelancaran pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat bermanfaat	22	25,9
2	bermanfaat	21	24,7
3	Kurang bermanfaat	21	24,7
4	Tidak bermanfaat	21	24,7
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.38*

Hasil penelitian sebagaimana tabel IV.41 di atas yang mengungkapkan apakah tingkat pengalaman yang diperoleh selama melaksanakan pekerjaan dapat membantu kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Menunjukkan bahwa dari 85 responden sebagian 43 orang atau (50,6%) menyatakan tingkat pengalaman yang dimiliki pegawai selama menekuni pekerjaan sangat bermanfaat untuk kelancaran pekerjaan, yang lain terdapat 42 responden atau (49,4 %) mengungkapkan bahwa tingkat pengalaman yang diperoleh dalam melakukan pekerjaan kurang bermanfaat terhadap kelancaran tugas. Meskipun jawaban responden bervariasi hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tingkat pengalaman yang diperoleh dalam melakukan pekerjaan kurang bermanfaat membantu kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan pegawai.



Tabel. IV.42  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
PENGHARGAAN PIMPINAN  
TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI

No.	Penghargaan prestasi kerja oleh pimpinan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat membutuhkan	24	28,2
2	Membutuhkan	36	42,4
3	Kurang membutuhkan	11	12,9
4	Tidak membutuhkan	14	16,5
	<i>Total</i>	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.39*

Data penelitian pada tabel IV.42 di atas yang mengungkapkan apakah pegawai membutuhkan penghargaan dari pimpinan setiap prestasi yang diperoleh. Terbukti dari 85 responden sebagian 24 orang atau (28,2%) menyatakan sangat membutuhkan, 36 responden (42,4%) membutuhkan, sedangkan 11 responden atau (12,9%) kurang membutuhkan penghargaan dan 14 responden (16,5%) menyatakan tidak membutuhkan penghargaan. Dengan demikian meskipun jawaban responden bervariasi hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya terhadap prestasi kerja, Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sangat mengharapkan penghargaan dari pimpinan.

Tabel. IV.43  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KESESUAIAN PENGANGKATAN DALAM JABATAN  
DENGAN PRESTASI KERJA

No.	Kesesuaian pengangkatan jabatan dengan prestasi	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	11	12,9
2	Sesuai	17	20,0
3	Kurang sesuai	39	45,9
4	Tidak sesuai	18	21,2
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.40*

Data penelitian pada tabel IV.43 di atas yang mengungkapkan apakah pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan tertentu, telah mempertimbangkan asas prestasi kerja. Terbukti dari 85 responden sebagian responden yaitu 28 orang atau (32,9%) mengungkapkan bahwa didalam pengangkatan jabatan sesuai dengan prestasi kerja pegawai, sedangkan responden yang lain terdapat 57 orang atau (67,1 %) mengungkapkan bahwa pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan tertentu kurang memperhatikan prestasi kerja pegawai. Sehingga dari jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam pengangkatan seorang pegawai pada suatu jabatan tertentu pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kurang atau tidak mengindahkan asas prestasi yang dimiliki oleh pegawai.

Tabel. IV.44  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
PENGANGKATAN DALAM JABATAN  
DENGAN ASAS RASIONALITAS

No.	Pengangkatan jabatan dengan rasionalitas	Frekuensi	Persentase
1	Sangat rasional	18	21,2
2	Rasional	21	24,7
3	Kurang rasional	24	28,2
4	Tidak rasional	22	25,9
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.41*

Pada tabel IV.44 di atas yang mengungkapkan apakah pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan tertentu menggunakan asas rasionalitas. Menunjukkan dari 85 responden sebagian responden yaitu 39 orang atau (45,9%) mengungkapkan bahwa didalam pengangkatan jabatan sudah sesuai dengan rasionalitas, sedangkan responden yang lain yaitu 46 orang atau (54,1 %) mengungkapkan bahwa pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan kurang/tidak menggunakan asas rasionalitas. Dengan demikian dari jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam pengangkatan pegawai pada suatu jabatan tertentu pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kurang atau tidak menggunakan asas rasionalitas.

Tabel. IV.45  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KECENDERUNGAN PENGANGKATAN  
DALAM JABATAN DENGAN SISTEM KEDEKATAN

No.	Kecenderungan pengangkatan jabtan dengan sistem kedekatan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat cenderung	27	31,8
2	Cenderung	17	20,0
3	kurang	16	18,8
4	Tidak ada	25	29,4
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.42*

Pada tabel IV.45 di atas yang mengungkapkan persepsi pegawai dalam pengangkatan jabatan apakah terdapat kecenderungan hubungan kedekatan pimpinan. Menunjukkan dari 85 responden sebagian responden yaitu 44 orang atau (51,8 %) mengungkapkan bahwa didalam pengangkatan jabatan ternyata terdapat kecenderungan sistem kedekatan dengan penguasa, sedangkan responden yang lain yaitu 41 orang atau (48,2%) mengungkapkan bahwa pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan kurang/tidak menggunakan asas rasionalitas. Dengan demikian dari jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam pengangkatan pegawai pada suatu jabatan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah cenderung menggunakan sistem kedekatan dengan pihak-pihak penguasa.

Tabel. IV.46  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KEJELASAN POLA KARIER PEGAWAI

No.	Kejelasan pola karier pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	7	8,2
2	Jelas	29	34,1
3	Kurang jelas	34	40,0
4	Tidak jelas	15	17,7
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.43*

Pada tabel IV.46 di atas mengungkapkan tingkat kejelasan pola karier pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, menunjukkan dari 85 responden sebagian responden yaitu 36 orang atau (42,3%) mengungkapkan bahwa pola karier pegawai sudah jelas, sedangkan responden yang lain yaitu 49 orang atau (57,7%) mengungkapkan bahwa pola karier pegawai tidak atau kurang jelas. Dengan demikian dari jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa pola karier pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat diinterpretasikan belum jelas.

#### A.4. Variabel Kemampuan pegawai

Tabel. IV.47

#### DISTRIBUSI FREKUENSI TINGKAT PENDIDIKAN FORMAL PEGAWAI

No.	Tingkat pendidikan pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat memadai	29	34,1
2	memadai	11	12,9
3	Kurang memadai	12	14,2
4	Tidak memadai	33	38,8
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.44*

Pada tabel IV.47 di atas mengungkapkan tingkat pendidikan formal pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, menunjukkan dari 85 responden sebagian responden yaitu 40 orang atau (47 %) mengungkapkan bahwa tingkat pendidikan formal pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sudah memadai, sedangkan responden yang lain yaitu 45 orang atau (53%) mengungkapkan bahwa tingkat pendidikan formal pegawai kurang/tidak memadai. Dengan demikian jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan formal Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat diinterpretasikan kurang memadai.

Tabel. IV.48  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KETERBUKAAN MENGIKUTI DIKLAT  
TEKNIS/PENJENJANGAN

No.	Keterbukaan mengikuti Diklat	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Terbuka	21	24,6
2	terbuka	42	49,4
3	Kurang terbuka	11	23
4	Tidak terbuka	11	23
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.45*

Pada tabel IV.48 di atas mengungkapkan tingkat keterbukaan pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan baik teknis maupun penjenjangan, menunjukkan dari 85 responden sebagian responden yaitu 21 orang atau (24,6%) mengungkapkan bahwa tingkat keterbukaan pegawai untuk mengikuti pendidikan sangat terbuka bagi semua pegawai, proporsi kedua adalah 42 orang atau (49,4%) menyatakan bahwa kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan dirasakan terbuka, sedangkan pada proporsi ketiga adalah 22 orang atau ( 46 %) yang mengungkapkan bahwa kesempatan untuk mengikuti pendidikan bagi pegawai kurang terbuka. Dengan demikian jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa kesempatan yang diberikan pegawai untuk mengikuti diklat dirasakan masih kurang terbuka.

Tabel. IV.49  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT MANFAAT DIKLAT  
TERHADAP PEKERJAAN

No.	Manfaat mengikuti diklat	Frekuensi	Persentase
1	Sangat bermanfaat	10	11,7
2	bermanfaat	29	34,1
3	Kurang bermanfaat	11	13,0
4	Tidak bermanfaat	35	41,2
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.46*

Pada tabel IV.49 di atas mengungkapkan apakah diklat yang diikuti pegawai mempunyai manfaat terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai, menunjukkan dari 85 responden sebagian responden yaitu 39 orang atau (45,8%) mengungkapkan bahwa diklat yang diikuti pegawai sangat bermanfaat untuk kelancaran pekerjaan, proporsi kedua adalah 46 orang atau (54,2%) menyatakan bahwa diklat yang diikuti pegawai kurang bermanfaat dalam tugas pekerjaan. Dengan demikian jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa diklat yang diikuti pegawai selama ini dirasakan oleh pegawai kurang bermanfaat bagi pekerjaan secara optimal.



Tabel. IV.50  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT KESESUAIN  
PEKERJAAN DENGAN PENDIDIKAN

No.	Kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	21	24,7
2	sesuai	12	14,1
3	Kurang sesuai	19	22,4
4	Tidak sesuai	33	38,8
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.47*

Pada tabel IV.50 di atas mengungkapkan apakah pekerjaan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai. terbukti dari 85 responden sebagian responden yaitu 33 orang atau (38,8%) mengungkapkan pekerjaan pegawai sudah sesuai dengan pendidikan yang dimiliki pegawai, sedangkan, proporsi kedua adalah 52 orang atau (61,2%) menyatakan bahwa pekerjaan pegawai kurang sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai. Sehingga jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa pekerjaan pegawai selama ini dirasakan kurang sesuai dengan pendidikan yang dimiliki pegawai.

Tabel. IV.51  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
KESEMPATAN UNTUK MENGIKUTI  
PENDIDIK TUGAS BELAJAR

No.	Kesempatan mengikuti tugas belajar	Frekuensi	Persentase
1	Sangat terbuka	14	16,4
2	terbuka	14	16,4
3	Kurang terbuka	25	29,6
4	terbatas	32	37,6
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.48*

Pada tabel IV.51 di atas mengungkapkan kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan tugas belajar, terbukti dari 85 responden sebagian responden yaitu 28 orang atau (32,8%) menyatakan untuk pendidikan tugas belajar sangat terbuka, proporsi kedua adalah 57 orang atau (67,2%) menyatakan kurang terbuka untuk mengikuti pendidikan tugas belajar, sehingga jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan tugas belajar dirasakan masih sangat terbatas.

Tabel. IV.52  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT PENGETAHUAN PEGAWAI  
TERHADAP PROSEDUR KERJA

No.	Pengetahuan prosedur kerja	Frekuensi	Persentase
1	Sangat mengetahui	10	11,8
2	mengetahui	36	42,4
3	Kurang mengetahui	28	32,9
4	Tidak mengetahui	11	12,9
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.49*

Pada tabel IV.52 di atas mengungkapkan tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur kerja, terbukti dari 85 responden sebagian responden yaitu 46 orang atau (54,2%) menyatakan sudah mengetahui, sedangkan proporsi kedua adalah 39 orang atau (45,8%) menyatakan kurang mengetahui prosedur kerja. Sehingga jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai pada umumnya telah mengetahui prosedur kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

Tabel. IV.53  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TINGKAT PEMAHAMAN TANGGUNG JAWAB

No.	Pemahaman Tanggung jawab pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat paham	15	17,6
2	Paham	33	38,9
3	Kurang paham	22	25,9
4	Tidak paham	15	17,6
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.50*

Pada tabel IV.53 di atas mengungkapkan tingkat pemahaman pegawai terhadap tanggung jawab, terbukti dari 85 responden sebagian responden yaitu 48 orang atau (56,5%) mengungkapkan pegawai sudah memahami akan tugas dan tanggung jawab, sedangkan proporsi kedua adalah 37 orang atau (43,5%) menyatakan pegawai kurang memahami tugas dan tanggung jawab, sehingga jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai dirasakan kurang memahami terhadap tanggung jawab.

Tabel. IV.54  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TUGAS YANG BERSIFAT INSIDENTIL

No.	Tugas yang bersifat insidentil	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sering	10	11,8
2	Sering	36	42,4
3	Kadang-kadang	12	14,1
4	Tidak pernah	27	31,8
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.51*

Tabel. IV.54  
DISTRIBUSI FREKUENSI  
TUGAS YANG BERSIFAT INSIDENTIL

No.	Tugas yang bersifat insidentil	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sering	10	11,8
2	Sering	36	42,4
3	Kadang-kadang	12	14,1
4	Tidak pernah	27	31,8
	Total	85	100,0

*Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.51*

Pada tabel IV.54 di atas mengungkapkan apakah pegawai dalam melakukan tugas pekerjaan kalau diberikan tugas pimpinan yang bersifat insidentil, terbukti dari 85 responden sebagian responden yaitu 46 orang atau (54,2%) mengungkapkan pegawai hanya bekerja apabila diberikan tugas yang sifatnya insidentil, sedangkan proporsi kedua adalah 39 orang atau (45,9%) kadang diberikan tugas pimpinan. Sehingga jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai hanya bekerja sangat tergantung pada tugas yang diberikan pimpinan karena tidak mempunyai tugas pokok.

## B. ANALISIS HASIL PENELITIAN

### B.1 Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model distribusi variabel independent dan dependent mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Karena model yang digunakan statistik Nonparametrik Rank Kendall distribusinya harus tidak normal. Untuk menguji telah dilakukan uji normalitas Data tabel penghitungan uji normalitas menunjukkan bahwa *Skewness* dan *Kurtosis* variabel Kinerja (0,563) (0,427), variabel Gaya kepemimpinan (0,131) (0,384) variabel Motivasi kerja (0,310) (0,529) dan variabel Kemampuan (0,826) (0,752). Perbedaan data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa distribusi dalam penelitian ini berarti tidak normal, sehingga sebagai persyaratan perhitungan pada uji Rank Kendall telah terpenuhi. Untuk mengetahui secara detail uji normalitas lihat lampiran 3 (tiga)

### B.2 Uji validitas dan reliabilitas

Selanjutnya setelah dilakukan uji normalitas, juga dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah item-item (instrumen) yang dilakukan sudah tepat dan akurat guna mengukur variabel penelitian. Hasil uji validitas dan reliabilitas telah menunjukkan bahwa semua item dinyatakan valid dan reliabel.

Kaidah uji validitas apabila koefisien korelasi positif " $r$ " hitung tiap-tiap item (*Corrected Item- Total Correlation*) lebih besar dari " $r$ " tabel kritis dengan

tingkat signifikan 5 % df.  $85-2=83$  diinterpolasikan diperoleh angka tabel sebesar 0,1279 dinyatakan valid dan sebaliknya apabila hubungan tersebut mempunyai korelasi yang lebih kecil dinyatakan tidak valid. (Singgih Santoso,2000:390)

Kaidah mengukur uji reliabilitas dengan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) yaitu apabila suatu konstruk mempunyai nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60 atau  $\text{Alpha} > 0,60$  di katakan reliabel. (Nunnally,1969 dalam Imam Ghizali,2001:129). Untuk mengetahui secara detail uji validitas dan reliabilitas lihat lampiran 4 (empat)

### B.3 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

Tabel. IV. 55  
HUBUNGAN VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN  
KINERJA PEGAWAI

VARIABEL KINERJA PEGAWAI	VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN				Total
	Sangat baik	baik	Kurang baik	Tidak baik	
Sangat baik	57,1% ( 8 )	18,2% ( 4 )	3,8% ( 2 )	-	14,6% ( 14 )
Baik	14,3% ( 2 )	45,5% ( 10 )	19,2% ( 10 )	-	22,9% ( 22 )
Kurang Baik	14,3% ( 2 )	27,3% ( 6 )	53,8% ( 28 )	50,0% ( 4 )	41,7% ( 40 )
Tidak Baik	14,3% ( 2 )	9,1% ( 2 )	23,1% ( 12 )	50,0% ( 4 )	20,8% ( 20 )
Total	100,0% ( 11 )	100,0% ( 23 )	100,0% ( 47 )	100,0% ( 8 )	100,0% ( 85 )

Sumber diolah dari tabel IV. 18 dan tabel. IV. 22

Pada tabel silang di atas telah menggambarkan dengan gaya kepemimpinan yang baik diikuti dengan tingkat kinerja yang sangat baik atau baik (57,1%) dan (45,5%) sedangkan sebaliknya pada gaya kepemimpinan yang kurang atau tidak baik, kinerja pegawai tidak baik. (53,8%) (50%). Meskipun demikian terdapat gaya kepemimpinan yang sangat baik akan tetapi kinerja pegawai rendah, begitu juga gaya kepemimpinan yang sangat baik akan tetapi kinerja yang rendah, hal ini kemungkinan bukan di pengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan akan tetapi



dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai.

#### B.4 Hubungan Variabel Kemampuan dengan Kinerja

Tabel. IV. 56  
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL KEMAMPUAN DENGAN  
KINERJA PEGAWAI

VARIABEL KINERJA PEGAWAI	KEMAMPUAN PEGAWAI				Total
	Sangat memadai	Memadai	Kurang memadai	Tidak memadai	
Sangat baik	66,7% ( 8 )	37,5% ( 5 )	-	8,3% ( 12 )	14,6% ( 17 )
Baik	33,3% ( 9 )	25,0% ( 3 )	38,5% ( 9 )	12,5% ( 3 )	22,9% ( 12 )
Kurang baik	-	25,0% ( 2 )	53,8% ( 7 )	45,8% ( 7 )	41,7% ( 23 )
Tidak baik	-	12,5% ( 2 )	7,7% ( 7 )	33,3% ( 11 )	20,8% ( 23 )
Total	100,0% ( 17 )	100,0% ( 12 )	100,0% ( 23 )	100,0% ( 33 )	100,0% ( 85 )

Sumber diolah dari tabel IV.18 dan tabel IV.47

Pada tabel silang diatas telah terlihat bahwa hubungan antara kemampuan dengan kinerja pegawai menunjukkan adanya hubungan yang positif. Hal ini dapat ditunjukkan tingkat kemampuan yang memadai diikuti dengan kinerja

pegawai yang baik ( 66,7% ) (33,3%), begitu pula tingkat kemampuan yang kurang memadai mempunyai implikasi terhadap kinerja pegawai yang rendah, Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai hubungan yang positif dalam arti dengan tingkat kemampuan pegawai yang memadai akan diikuti dengan kinerja yang baik/tinggi, sedangkan seorang pegawai yang mempunyai tingkat kemampuan yang memadai akan tetapi kinerja rendah dalam penelitian ini sangat dimungkinkan bukan dipengaruhi oleh faktor-faktor kemampuan akan tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar variabel kemampuan kerja.

### B.5 Hubungan Variabel Motivasi dengan Kinerja

Tabel. IV. 57  
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL MOTIVASI  
DENGAN KINERJA PEGAWAI

VARIABEL KINERJA PEGAWAI	VARIABEL MOTIVASI KERJA				Total
	Sangat tinggi	Tinggi	Rendah	Sangat rendah	
Sangat baik	14,3% ( 8 )	17,6% ( 4 )	14,3% ( 2 )	10,0% ( 7 )	14,6% ( 21 )
Baik	42,9% ( 3 )	23,5% ( 5 )	14,3% ( 2 )	20,0% ( 12 )	22,9% ( 22 )
Kurang baik	42,9% ( 7 )	9,4% ( 5 )	42,9% ( 6 )	60,0% ( 6 )	41,7% ( 24 )
Tidak baik	-	29,4% ( 2 )	28,6% ( 16 )	10,0% ( 1 )	20,8% ( 19 )
Total	100,0% ( 18 )	100,0% ( 17 )	100,0% ( 27 )	100,0% ( 28 )	100,0% ( 85 )

Sumber diolah dari tabel IV.18 dan tabel IV.37

Pada tabel silang di atas dapat ditunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai terbukti bahwa keduanya mempunyai hubungan yang positif. Hal ini terbukti dengan motivasi kerja pegawai yang sangat tinggi atau tinggi selalu diikuti dengan kinerja pegawai yang sangat baik/baik (42,9 %) (17,6%) dan sebaliknya dengan tingkat motivasi kerja rendah diikuti dengan tingkat kinerja yang kurang baik ( 60,%) (28,6%) Sehingga dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai hubungan yang positif

dalam arti tingkat motivasi kerja pegawai yang tinggi akan di ikuti dengan tingkat kinerja yang baik dan sebaliknya. Meskipun terdapat angka (42,9%) dan (14,3%) yaitu terdapat pegawai yang mempunyai tingkat motivasi rendah akan tetapi mempunyai kinerja yang baik dan sebaliknya pegawai dengan tingkat motivasinya tinggi kinerjanya rendah. Dari asumsi penulis hal ini sangat dimungkinkan kinerja yang baik tersebut bukan dipengaruhi oleh faktor motivasi akan tetapi oleh faktor-faktor diluar motivasi seperti akhir-akhir ini adanya pergantian pimpinan semangat kerja pegawai terdapat kenaikan.

## B.6 Uji Hipotesis

### B.6.1 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

Tabel. IV.58  
HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN  
DENGAN KINERJA  
( Rank Kendall )

Keterangan		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,440	,116	3,585	,000
N of Valid Cases		85			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Uji Rank Kendall dapat ditunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi 0,440 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena angka signifikan jauh dibawah angka 0,5 maka hubungan kedua variabel dapat di interpretasikan mempunyai hubungan yang signifikan. Atau hasil uji Rank Kendall mempunyai nilai harga

“t” hitung sebesar 3,585 setelah dikonsultasikan dengan harga kritis tabel “t” 2,021 oleh karena “t” hitung lebih besar dari tabel “t” kritis ( $3,585 > 2,021$ ) maka hubungan variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang signifikan. Untuk mengetahui secara lebih detail hubungan kedua variabel dapat dilihat tabel IV. 58 di atas.

Uji Rank Kendall hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai terbukti mempunyai hubungan dan ini didukung data empiris serta analisis kualitatif, bahwa rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan oleh masing-masing pimpinan unit/bagian di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang sentralistik dan paternalistik.

Hal ini dapat ditunjukkan pegawai (staf) dalam melaksanakan tugas cenderung menunggu dan mengikuti selera pimpinan, pegawai lebih dominan memberikan pelayanan kepada penguasa/pejabat dari kepentingan publik, terbatasnya kesempatan bawahan untuk menyampaikan ide atau gagasan untuk kelancaran pelaksanaan tugas, bahkan pimpinan sering memberikan perintah bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan untuk kepentingan individu, dan apabila tidak dapat menuruti perintah meskipun kurang sesuai dengan aturan di mungkinkan pegawai yang bersangkutan diberikan penilaian negatif. Hal ini terbukti dari hasil penelitian pada tingkat keseringan pimpinan memberikan tugas

yang bersifat pribadi berkisar 48,2 % sedangkan 51,8% bersifat tugas-tugas kedinasan (tabel IV.30)

### B.6.2 Hubungan Variabel Kemampuan dengan Kinerja

Tabel. IV. 59  
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL KEMAMPUAN  
DENGAN KINERJA

Keterangan		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,441	,116	3,296	,000
N of Valid Cases		85	-	-	-

Adapun Uji Rank Kendall dapat ditunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi 0,441 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena angka signifikan jauh dibawah angka 0,5 maka hubungan kedua variabel dapat diinterpretasikan mempunyai hubungan yang signifikan. Atau hasil uji Rank Kendall mempunyai nilai harga "t" hitung sebesar 3,296 setelah dikonsultasikan dengan harga kritis tabel "t" 2,021, oleh karena t hitung lebih besar dari tabel t kritis (  $3,296 > 2,021$  ) maka hubungan variabel kemampuan kerja pegawai dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang signifikan.

Rendahnya kemampuan pegawai nampaknya juga mempunyai hubungan dengan rendahnya kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Hal ini sangat dimungkinkan karena dari jumlah 850 pegawai

berpendidikan Sekolah Dasar, sehingga dari jumlah tersebut 69 % Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah diinterpretasikan berpendidikan rendah atau kurang memadai, sehingga pendidikan pegawai yang kurang rendah/kurang memadai sangat sulit untuk dapat mengikuti perkembangan pekerjaan organisasi publik yang semakin kompleks dan menyesuaikan tuntutan era global yang kompetitif. Berdasarkan pengamatan kami, pada umumnya para pegawai masih rendah kemampuan dalam konsep maupun teknis.

### B.6.3 Hubungan Variabel Motivasi dengan Kinerja

Tabel. IV. 60  
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL MOTIVASI  
DENGAN KINERJA  
( Rank Kendall )

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,422	,104	2,951	,022
N of Valid Cases		85			

Adapun Uji Rank Kendall dapat ditunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi 0,422 dengan tingkat signifikan 0,022. Karena angka signifikan jauh dibawah angka 0,5 maka hubungan kedua variabel dapat diinterpretasikan mempunyai hubungan yang signifikan. Atau hasil uji Rank Kendall mempunyai nilai harga "t" hitung sebesar 2,951 setelah dikonsultasikan dengan harga kritis tabel "t" 2,021, oleh karena t hitung lebih besar dari tabel t kritis ( 2,951 > 2,021 ) maka hubungan variabel motivasi kerja pegawai dengan kinerja pegawai

mempunyai hubungan yang signifikan. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat tabel IV.60 di atas.

Uji Rank Kendall hubungan antara Motivasi dengan Kinerja pegawai terbukti mempunyai hubungan, dalam arti apabila pegawai memiliki motivasi tinggi dalam pekerjaan kemungkinan dapat meningkatkan kinerja dan sebaliknya apabila pegawai mempunyai motivasi kerja yang rendah kinerja pegawai akan cenderung menurun. Rendahnya motivasi pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah mempunyai implikasi terhadap rendahnya kinerja pegawai, hal ini dikarenakan Pegawai tidak mempunyai pekerjaan yang rutin atau pasti, sehingga mereka tidak mengetahui apa yang harus dilakukan, selain itu hasil kerja pegawai (prestasi) tidak pernah mendapatkan penghargaan atau pengakuan oleh pimpinan sehingga mereka mempunyai anggapan bahwa pegawai yang rajin dan malas tidak ada bedanya, selai itu secara empiris telah muncul persepsi bahwa pengangkatan dalam suatu jabatan cenderung tidak mempertimbangkan rasionalitas akan tetapi lebih cenderung pada hubungan yang bersifat personal, pegawai yang tidak dapat berhubungan/tidak mempunyai hubungan pimpinan akhirnya pegawai timbul perasaan pesimis harapan maju karier kepegawaian, hal ini terbukti dari hasil penelitian pada tingkat kebutuhan pegawai akan penghargaan prestasi kerja 70,6% (tabel.IV.42) sangat membutuhkan/mengharapkan penghargaan pimpinan, selain itu penilaian pegawai tentang pengangkatan dalam suatu jabatan yang masih cenderung



menggunakan kedekatan penguasa. Hal ini dapat ditunjukkan 54,1% (tabel IV.41) pegawai memberikan penilaian bahwa pengangkatan dalam suatu jabatan kurang mendasarkan pada asas rasionalitas.

#### B.6.4 Hubungan Variabel Gaya kepemimpinan, Kemampuan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai.

Tabel. IV. 61  
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN,  
KEMAMPUAN, DAN MOTIVASI DENGAN KINERJA  
(Konkordansi Kendall)

N	85
Kendall's W	,535
Chi-Square	,978
df	3
Asymp. Sig.	,000

Dari hasil pengujian hubungan ganda antara variabel independen gaya kepemimpinan, variabel kemampuan kerja dan variabel motivasi kerja dengan variabel dependen kinerja pegawai dengan Konkordansi Kendall mempunyai koefisien korelasi konkordansi 0,535 dengan tingkat signifikan 0,000, sedangkan nilai hitung dari Chi Square sebesar 0,978 Sehingga untuk mengetahui tingkat signifikan perlu konsultasikan dengan harga tabel kritis dengan tingkat kepercayaan 95% dan degree of freedom ( $df=3$ ) adalah 7,82. Karena nilai hitung Chi Square  $\leftarrow (0,978 > 7,82)$  maka dapat disimpulkan bahwa hubungan ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan yang signifikan. Dari uji korelasi Konkordansi Kendall tersebut telah dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa hubungan antara variabel gaya kepemimpinan, kemampuan pegawai dan motivasi

kerja pegawai dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang kuat. Artinya apabila pegawai dalam melaksanakan tugas di dukung dengan gaya kepemimpinan yang efektif, didukung dengan kemampuan yang memadai dan motivasi kerja yang tinggi, diprediksi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Untuk lebih jelasnya dapat ditunjukkan tabel IV. 61 di atas.

### B.6.5 Determinasi Variabel Penelitian

Korelasi koefisien determinasi *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,649 Hal ini terjadi karena variabel Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh ketiga variabel penelitian. Akan tetapi juga di pengaruhi oleh faktor-faktor diluar model. Dari tabel IV.61 telah dapat diinterpretasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan, variabel kemampuan pegawai dan variabel motivasi kerja mempengaruhi terhadap kinerja pegawai 65% sedangkan 35% di tentukan oleh faktor lain diluar variabel penelitian. Untuk mengetahui lebih detail dapat dilihat tabel koefisien determinasi dibawah ini :

Tabel. IV. 62

TABEL KOEFISIEN DETERMINASI

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,818	,647	,649	,69

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan,, Kemampuan dan Motivasi kerja.

### C. DISKUSI

Secara teoritis ketiga variabel yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan pegawai merupakan variabel penentu kinerja pegawai. Dan setelah dilakukan pengujian dengan Rank Kendall, Hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,440 dengan tingkat signifikan 0,000, hubungan kemampuan dengan kinerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,441 dengan tingkat signifikan 0,000 sedangkan hubungan motivasi dengan kinerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,442 dengan derajat signifikan 0,022 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa hubungan ketiga variabel independen dengan kinerja mempunyai hubungan, adapun hubungan gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi secara bersama (ganda) dengan kinerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,535 atau Chi Square ,978 dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.

Walaupun demikian hasil penelitian dari ketiga variabel tersebut merupakan bagian terkecil (65%) dari faktor-faktor yang menentukan kinerja. Sedangkan (35%) faktor-faktor kinerja ditentukan oleh banyak faktor di luar ketiga variabel penelitian, sehingga dapat disimpulkan secara empiris maupun teoritis setelah dilakukan penelitian dan pengujian melalui Rank Kendall maupun Koefisien Konkordansi Kendall terbukti bahwa variabel gaya kepemimpinan, kemampuan pegawai dan motivasi mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. KESIMPULAN

Rendahnya Kinerja pegawai merupakan permasalahan yang menarik untuk di kaji, dalam penelitian ini permasalahan tersebut di diangkat oleh penulis sebagai bahan kajian dan analisis mengingat pada era reformasi dan otonomi kinerja pegawai merupakan penentu keberhasilan implementasi otonomi daerah.

Rendahnya kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah berdasarkan asumsi penulis sangat erat sekali berhubungan dengan faktor Gaya Kepemimpinan yang kurang efektif, faktor motivasi kerja pegawai yang rendah, dan faktor Kemampuan pegawai yang dirasakan masih kurang memadai. Sehingga ketiga variabel tersebut mempunyai implikasi terhadap tingkat kinerja pegawai.

Atas dasar permasalahan tersebut di atas, kemudian dilakukan penelitian dilapangan dengan instrumen kuesioner yang didistribusikan kepada responden yang dipertajam dengan *indepth interview* kepada pejabat maupun para pegawai di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Selajutnya data ordinal yang terkumpul di olah dengan Statistik Nonparametrik Rank Kendall untuk hubungan tunggal dan Konkordansi Kendall.

Hasil penelitian dan uji hipotesis Rank Kendall maupun Konkordansi Kendall terbukti mempunyai koefisien korelasi signifikan, yang dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terbukti antara variable Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai mempunyai hubungan positif dan signifikan. Koefisien korelasi Kendall,  $\tau$  sebesar 0,440 dengan tingkat signifikansi 0,000 hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan kerja mempunyai hubungan terhadap rendahnya kinerja pegawai, atau hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dapat diterima.
2. Terbukti hubungan yang positif signifikan antara variabel kemampuan pegawai dengan variabel kinerja pegawai. Koefisien korelasi Kendall,  $\tau$  sebesar 0,441 dengan tingkat signifikansi 0,000 hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel kemampuan pegawai mempunyai hubungan terhadap rendahnya kinerja pegawai, atau hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara kemampuan pegawai dengan kinerja dapat diterima.
3. Terbukti hubungan yang positif signifikan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja pegawai Koefisien korelasi Kendall,  $\tau$  sebesar 0,442 dengan tingkat signifikansi 0,022 hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel motivasi mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai atau hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara motivasi dengan kinerja dapat diterima.

4. Terbukti hubungan yang positif signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi dengan kinerja pegawai koefisien korelasi Konkordansi Kendall sebesar sebesar ,535 dengan tingkat kepercayaan 0,000 artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi dengan kinerja pegawai dapat diterima.
- 5 Sedangkan koefisien determinasi dengan Adjusted R.2 sebesar 649 atau 65 % artinya kinerja pegawai hanya ditentukan oleh ketiga variable yaitu gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi. Sedangkan sisanya 35% dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar variabel penelitian yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Dengan demikian teori yang dibangun dalam penelitian ini, setelah dilakukan penelitian dan uji analisis baik secara empiris maupun teoritis ternyata benar dan terbukti.

## B. REKOMENDASI .

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka berikut ini akan disampaikan beberapa rekomendasi yang sekiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan, khususnya dalam rangka mendorong terciptanya prestasi kerja pegawai.

**a. Kinerja Pegawai**

1. Meningkatkan kerjasama dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas antara unit atau bagian yang terkait.
2. Untuk mempercepat kelancaran tugas perlu dibuatkan standar kerja kepada semua pegawai, agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan serta mudah melakukan evaluasi.
3. Perlu dibuatkan uraian tugas masing-masing pegawai yang memperjelas wewenang dan prosedur pelaksanaannya.

**b. Gaya Kepemimpinan**

Pemimpin harus memberikan sikap tauladan yang baik harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik salah satu di antaranya yaitu *Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso dan Tut Wuri Handayani*.

**c. Motivasi Kerja**

Selama ini terlihat bahwa penempatan pegawai pada jabatan-jabatan tertentu tidak dilakukan secara profesional, melainkan dilakukan karena adanya unsur-unsur tertentu, misalnya unsur kedekatan dengan pimpinan, maupun dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan normatif. Hasil penelitian yang telah diperoleh menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai mempunyai kecenderungan rendah, oleh karena untuk meningkatkan motivasi perlu

dibangunan, sistem pengembangan karier atau pola karier pegawai secara jelas didasarkan pada kompetisi yang sehat serta kinerja pegawai.

**d. Kemampuan Pegawai**

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, serta daya kreatifitas para pegawai, dapat dilakukan dengan memberikan berbagai macam Diklat yang frekuensinya lebih dititik beratkan hal-hal yang bersifat teknis dan administratif.



## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Ruky, S, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Arif Nasution, 2000, *Desentralisasi dan Birokrasi*, Penerbit Balai Pustaka Jakarta
- Dafidof, Linda L, 1987, *Introductions of Psychology*, M Hill Book Company, New York.
- Dessler, Gerry, 1992, *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern*, Erlangga, Jakarta.
- Ermaya Suradinata, 1997, *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*, PT Gramedia Pustaka, Jakarta.
- , 1999, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Gramedia, Jakarta.
- Flippo, Edwin, 1993, *Manajemen Personal* (terjemahan), Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta.
- Frech, Wendell L, 1994, *Human Resources Management*, Third Edition, Boston Toronto
- Gibson, James L, John M.I, James H Donnelly, 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan, Bina Aksara, Jakarta.
- John Soeprihanto, 1996, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, BPFE, Edisi I, Yogyakarta.
- Joel Arthur Barker, 1999, *Paradigma Menemukan Masa Depan*, Alih Bahasa Moh Anwar, Penerbit Inter Aksara Jakarta.
- Lane, Jan Erik, 1995, *The Public Sectors, Concept, Model and Approaches*, Sage Publications, London.
- Robbins, Stephen P, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, Penerbit Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.

- Steers, 1980, *Efektifitas Organisasi Kaidah Tingkah Laku* (terjemahan), Erlangga, Jakarta.
- Stonner, James AF, R. Edward Freeman, Daniel R Gilbert JR, 1996, *Manajemen*, Jilid II, Prenhalindo, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 1998, *Prosedur Penelitian*, Edisi Kedua, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiono, 2000, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- , 2001, *Statistik Non Parametris*, Alfabeta, Bandung.
- Soetrisno Hadi, 1996, *Buku Manual SPS Paket MIDI*, UGM Yogyakarta
- Thoha, Miftah, 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, PT. Grafindo Persada Jakarta.
- Teguh Yuwono, 2000, *Puskodak Universitas Diponegoro Semarang*
- Wahjosumidjo, 1986, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang *Pemerintahan Daerah*
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang *Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah*
- Inpres RI Nomor 7 tahun 1999 tentang *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- Keputusan Kepala LAN RI Nomor 598 Tahun 1999 tentang *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- Peraturan Daerah Nomor : 2 Tahun 2001 tentang *Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah*.
- Keputusan Gubernur Dati I Jawa Tengah No. 17 Tahun 1998 tentang *Prosedur Tata Naskah Dinas Masuk dan Keluar di Lingkungan Propinsi Dati I Jawa Tengah*